

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Labour Turnover in the Selected Organization

Student: Bc. Barbora Špačková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne .....

.....

Bc. Barbora Špačková

## Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za podnětné rady a doporučenou literaturu. Dále děkuji všem respondentům, bez jejichž trpělivosti a shovívavosti by nemohla praktická část mé diplomové práce vzniknout.

## Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	POJETÍ, CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÁ VÝCHODISKA FLUKTUACE V ODBORNÉ LITERATUŘE .....	7
2.1	Fluktuace versus odchody zaměstnanců.....	7
2.2	Příčiny odchodu zaměstnanců .....	8
2.3	Metody měření odchodu zaměstnanců .....	10
2.3.1	Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů).....	10
2.3.2	Míra přežití .....	11
2.3.3	Index stability .....	11
2.4	Důsledky odchodu zaměstnanců .....	12
2.5	Náklady na odchod zaměstnanců .....	14
2.6	Postup při řešení problému odchodu zaměstnanců .....	14
2.7	Klasifikace klíčových parametrů fluktuace .....	16
2.8	Podniková kultura a psychologická smlouva .....	17
2.9	Spokojenost zaměstnanců.....	18
2.10	Pracovní místo a pracovní role .....	19
2.10.1	Specifikace pracovního místa.....	20
2.10.2	Přístupy k vytváření popisu pracovního místa .....	21
2.11	Metody práce.....	22
2.11.1	Focus group .....	22
2.11.2	Náhodné pozorování.....	23
2.11.3	Postupový diagram .....	23
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....	25
3.1	Výpis z Obchodního rejstříku České Republiky .....	25
3.2	Vývoj a současný stav podniku .....	26

3.3	Organizační struktura podniku .....	27
3.4	Struktura zaměstnanců .....	27
4	ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU .....	28
4.1	Analýza pracovního prostředí .....	28
4.1.1	Prostorové řešení pracovního prostředí v Rekrea Ostrava .....	31
4.1.2	Fyzikální podmínky v Rekrea Ostrava .....	32
4.1.3	Sociální podmínky v Rekrea Ostrava .....	33
4.2	Analýza pracovního místa .....	34
4.3	Postupový diagram práce .....	34
4.4	Analýza fluktuace .....	36
4.4.1	Analýza fluktuace v Rekrea Ostrava .....	37
4.4.2	Náklady na fluktuaci v Rekrea Ostrava .....	38
4.5	Focus group .....	39
5	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	46
5.1	Nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců .....	46
5.2	Návrhy a doporučení .....	47
5.2.1	Popis pracovního místa .....	49
6	ZÁVĚR .....	52
	Seznam použité literatury .....	54
	Seznam zkratk .....	57
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam vzorců, obrázků, tabulek a grafů	
	Seznam příloh	

# 1 ÚVOD

Fluktuací rozumíme pohyb zaměstnanců z podniku ve smyslu odchodu ze zaměstnání, pohyb zaměstnanců v rámci změny pracovního umístění nebo pozice, a pohyb do podniku ve smyslu nástupu do zaměstnání. Z těchto tří náhledů na pojem fluktuace bychom se rádi v této práci zabývali problematikou odchodu zaměstnanců z podniku a analýzou příčin jejich rozhodnutí podnik opustit.

Fluktuace je přirozenou součástí života každé organizace a je důležitá pro její vývoj a růst. Bez ní by podniky stagnovaly a ztrácely by svou konkurenceschopnost na trhu. Z tohoto hlediska na ni nelze pohlížet negativně. Nicméně je pravdou, že pokud management nemá fluktuaci pod kontrolou, může to mít velké negativní dopady na fungování a prosperitu organizace, její výsledky a samozřejmě i na zaměstnance, kteří v ní setrvávají. Vysoká fluktuace má vliv nejen na finanční náklady, např. na nábor nových zaměstnanců, ale také na hospodářské výsledky podniku, a to zejména z pohledu zajištění efektivního fungování podniku.

Přestože pod vlivem současného nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce investují mnohé podniky hodně času i financí do zlepšování pracovního prostředí, péče o zaměstnance a rozvojových a motivačních programů (např. programy na další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce, atd.), nedaří se snížit míru fluktuace. Fluktuace se vypočítává jako poměr počtu zaměstnanců, kteří z podniku odešli, k celkovému počtu zaměstnanců v podniku. Střední hodnota fluktuace za rok 2007 je v České republice 14,8 %, ale u některých podniků dosahuje i 25 %. Doporučená míra při tom je mezi 5-10 %.<sup>1</sup> Kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců, je důležité zohlednit rovněž demotivaci a větší pracovní zátěž zaměstnanců, kteří musí nahradit práci za chybějící kolegy.

Cílem této diplomové práce je nalézt příčiny odchodu zaměstnanců ve vybraném podniku a analyzovat je. Při zpracování teoretického podkladu práce jsme vycházeli z odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci diplomové práce. Poznatky

---

<sup>1</sup> ERBANOVÁ, Iveta. Fluktuace zaměstnanců. *Motiv8.cz* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>

získané studiem odborné literatury jsme následně aplikovali na vybranou organizaci a provedli analýzu současného stavu. Na základě takto získaných výsledků jsme navrhli doporučení a možnosti, které by vedly ke snížení počtu pracovníků, kteří z podniku dobrovolně odcházejí, a tím přispěli k celkové stabilizaci zaměstnanců podniku.

V prvních dvou kapitolách jsme se zaměřili na výklad problematiky odchodu zaměstnanců ze zaměstnání ve vybraných publikacích.

Ve třetí kapitole jsme charakterizovali vybranou organizaci a důvod, proč jsme si zvolili tuto organizaci. Popsali jsme vývoj a současný stav podniku, organizační strukturu a strukturu jejich zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole jsme provedli analýzu aktuálního stavu v organizaci, provedli jsme průzkum formou focus group a pozorování. Jádrem této kapitoly je analýza příčin odchodu zaměstnanců v podniku a výsledky jsou prezentovány v kapitole Interpretace výsledků, návrhy a doporučení.

V následující kapitole, v pořadí páté, jsme navrhli možnosti a doporučení plynoucí z výsledků analýzy. Na základě předchozích zjištění jsme vytvořili opatření, které by mělo tendenci zvyšující se fluktuace v organizaci zmírnit.

V závěru diplomové práce jsou uvedeny nejdůležitější poznatky práce. Následuje seznam použité literatury, ze které jsme při práci čerpali, seznam zkratk, seznam vzorců, obrázků, tabulek a grafů a seznam příloh.

Při získávání a zpracování údajů pro diplomovou práci jsme využívali především tyto metody:

- analýza publikovaných informačních zdrojů (publikace, internetové zdroje),
- focus group se zaměstnanci,
- postupový diagram,
- specifikace pracovního místa.

Na základě focus group jsme měli v úmyslu analyzovat důvody nespokojenosti zaměstnanců a hlavní pohnutky, které je vedou k odchodu ze zaměstnání.

## 2 POJETÍ, CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÁ VÝCHODISKA FLUKTUACE V ODBORNÉ LITERATUŘE

V této kapitole se zaměříme na výklad pojmu fluktuace a pojmu odchody zaměstnanců. Zjištění a analýza počtu zaměstnanců odcházejících z podniku poskytují informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí stanovit a provést nějaké kroky ke zlepšení míry stabilizace zaměstnanců. Může inspirovat k dalším šetřením, která mohou určit příčiny odchodů a zmírnit dopady na podnik.

### 2.1 Fluktuace versus odchody zaměstnanců

Slovo fluktuace pochází z latinského „*fluctuare*“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se sem tam“. Tento pojem je užíván v přírodních vědách, sociologii, ekonomii, ale i v řízení lidských zdrojů a všude tam, kde dochází k nepravidelným změnám nějaké veličiny.

V odborné literatuře se setkáváme s rozličnými výklady slova fluktuace, například Milkovich a Boudreau uvádí definici fluktuace jako odchod z podniku ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný.<sup>2</sup>

Podle článku Christiana Reiße rozlišujeme tři druhy fluktuace:<sup>3</sup>

1. fluktuace přirozená – smrt zaměstnance nebo odchod do důchodu,
2. fluktuace v rámci podniku – změna pracovního umístění, povýšení, převelení,
3. fluktuace z podniku – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí nebo dohodou ze strany zaměstnance, který následně nastupuje do jiné organizace.

Poslední druh fluktuace se v podstatě kryje s výše uvedenou definicí podle Milkoviche a Boudreaux. Další autoři však tuto definici upravují a říkají, že fluktuace je odchod pracovníka z podniku ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno nebo ne.

---

<sup>2</sup> MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

<sup>3</sup> REIß, Christian. Fluktuation. *Personaler Online* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>



Michael Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů zahrnuje pod pojem fluktuace vcelku logicky všechny pohyby zaměstnanců, tedy i jejich příchod do podniku.<sup>4</sup>

V rámci diplomové práce jsme se přiklonili k definici Milkoviche a Boudreauxa a v následujících kapitolách se zaměříme na odchody zaměstnanců z podniku, neboť se domníváme, že právě odchody zaměstnanců hrají klíčovou roli při posuzování fluktuace podniku. Týká se to zejména odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. Na druhou stranu je samozřejmě potřeba uvažovat, že problematika příchodu nových zaměstnanců do podniku je rovněž důležitá a hraje významnou roli např. v kalkulaci nákladů fluktuace.

Podle zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 může být pracovní poměr rozvázán:<sup>5</sup>

1. dohodou,
2. výpovědí,
3. okamžitým zrušením,
4. zrušením ve zkušební době.

Dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, končí pracovní poměr sjednaným dnem. Dohoda o rozvázání pracovního poměru i výpověď z pracovního poměru musí být písemná. Zaměstnanec může tedy opustit pracoviště dobrovolně, podle svého uvážení, nebo nedobrovolně, na základě rozhodnutí managementu podniku. Pokud se jedná o rozhodnutí odejít z pracoviště dobrovolně, existují zde příčiny, které jeho chování vysvětlují.

## 2.2 Příčiny odchodu zaměstnanců

Příčin odchodu zaměstnanců můžeme nalézt mnoho a ne vždy jsou přesně klasifikovatelné. Jak už bylo zmíněno výše, zaměstnanec může opustit práci ze subjektivních důvodů a jelikož je každý člověk svým způsobem individuální, jsou tedy i příčiny odchodu z podniku různé.

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>5</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, o pracovním poměru, skončení pracovního poměru, zákoník práce. In: *Business center.cz* [online].[cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>

Kořeny příčin můžeme hledat nejen v zaměstnanci samotném, ale i v podniku a jeho okolí. Mohou vyplývat ze specifík povolání nebo z hospodářských a politických podmínek. A právě politické příčiny podnik z velké části ovlivnit nemůže. Milkovich a Boudreau uvádí, že podle průzkumu se fluktuace zvyšuje v období hospodářské konjunktury, kdy je nízká nezaměstnanost a kdy především vysoce kvalifikovaní zaměstnanci se snaží nalézt si práci, která jim bude vyhovovat lépe než ta dosavadní.<sup>6</sup>

Nejčastějším důvodem pro odchod od současného zaměstnavatele je nedostatek příležitostí pro postup, pracovní podmínky, kolegové, ekonomická situace a poslání podniku, neuspokojivá práce a nedostatečné finanční ohodnocení. Nedostatek příležitostí pro postup je patrný zvláště u absolventů vysokých škol a mladších ročníků. Zajímavé je, že úloha peněz jako příčina odchodu ze zaměstnání má nižší vliv, než se obecně prezentuje. Nicméně je potřeba zdůraznit, že rozhodnutí opustit podnik je souhrnem mnoha faktorů a nikoliv rozhodnutí na základě jednoho důvodu.

Dalšími příčinami, které nemůže podnik plně ovlivnit, jsou osobní důvody, které s prací v podniku nemají přímou souvislost, jako např. změna bydliště, změna zaměstnání spolu s partnerem, apod. Tento faktor má významnější podíl na trhu práce, než si sami manažeři uvědomují, jelikož není zase tak neobvyklé, aby jinak spokojený a šťastně se cítící zaměstnanec opouštěl své místo.

Existuje však mnoho faktorů, které může zaměstnavatel, respektive manažer ovlivnit, a tak optimalizovat míru fluktuace v podniku. V roce 2007 společnost PricewaterhouseCoopers zveřejnila průzkum s názvem HR Controlling 2007, který přinesl mj. také informace o fluktuaci v ČR. Průzkum poukazuje na to, že mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice je 14,8 %, ale v některých organizacích dosahuje i hodnot kolem 25 %. Tento průzkum rozpoutal v České republice debatu na téma fluktuace a hledání jejích příčin.

Podle průzkumu byly vyhodnoceny tyto příčiny odchodů zaměstnanců:

- nízká loajalita a motivace zaměstnanců,
- omezené možnosti osobního rozvoje,
- špatný styl vedení a řízení,

---

<sup>6</sup> MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

- nevyváženost pracovního a osobního života,
- nedostatečné ohodnocení.

Martin Hájek v článku *Fluktuace bez závoje* hovoří o problému manažerů vést lidi. Argumentuje tím, že zaměstnanci neopouštějí špatné podniky, ale špatné manažery. Podle něj leží veškerá tíha pasivity a neloajálnosti zaměstnanců na bedrech manažerů, kteří mohou být jakkoli dobrými plánovači, kontrolory, zkrátka vedoucími, ale neumějí jasně a cíleně motivovat a vést svůj tým.<sup>7</sup>

## 2.3 Metody měření odchodu zaměstnanců

Pro organizaci a její úspěšné fungování je potřeba, aby pravidelně sledovala metriky vypovídající o stavu svých zaměstnanců. Existuje celá řada metod pro měření odchodů pracovníků z podniku, v rámci této práce uvedeme tři, a to ukazatel míry odchodů, ukazatel míry přežití a index stability.

### 2.3.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Míra odchodů je tradiční ukazatel, který měří ztrátu pracovníků. Počítá se následujícím způsobem, jak ukazuje vzorec 2.1.<sup>8</sup>

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli (obvykle rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \cdot 100$$

Vzorec 2.1

Tato metoda se používá nejběžněji, protože se snadno vypočítává a je lehce srovnatelná. Lze tedy podnik porovnávat s dalšími organizacemi, nejlépe ve stejném podnikovém odvětví. Tento vzorec se sice snadno používá, ale může být zavádějící. Hlavním nedostatkem měření může být fakt, že zejména v podnicích s malým počtem zaměstnanců může malá mobilita způsobit výrazné změny. Nebo například se mohou odchody týkat jen úzkého okruhu pracovních sil, přičemž každé toto pracovní místo může být během roku obsazeno desetkrát. Uvedený ukazatel je také nevhodný, pokud

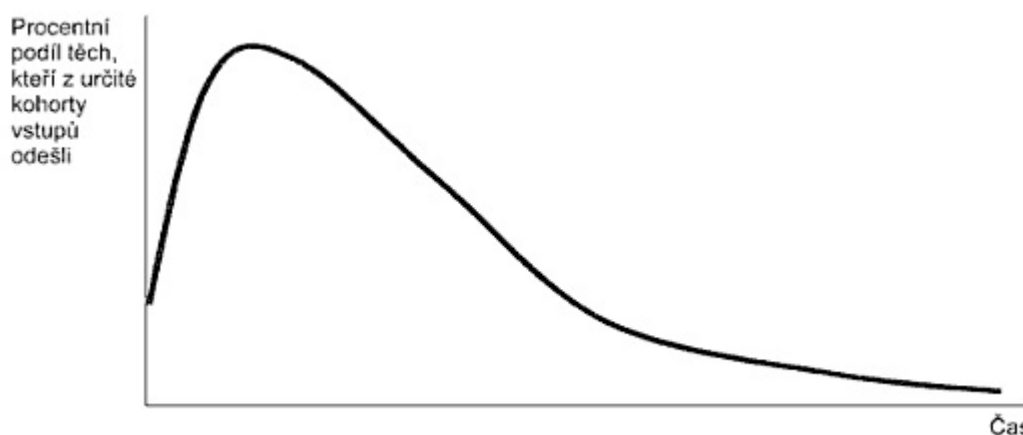
<sup>7</sup> HÁJEK, Martin. *Fluktuace bez závoje*. *Vedeme.cz: Blog všem* [online]. 2007, 10. 6. 2012 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

průměrný počet pracovníků, z něhož se vypočítává procento, je vypočítán na základě nereprezentativních dosavadních trendů, zkreslených výrazným poklesem nebo růstem zaměstnanců během daného období.

### 2.3.2 Míra přežití

Metoda analýzy míry přežití vyjadřuje podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v podniku zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Například podnik přijme 20 absolventů vysokých škol a po dvou letech změří, že 10 těchto původních absolventů stále pracuje u této organizace, tedy míra přežití je 50%. Rozložení se vyjadřuje v *křivce přežití*, viz obrázek 2.1.<sup>9</sup>



Obrázek 2.1

### 2.3.3 Index stability

Index stability je považován za vylepšený ukazatel míry odchodů. Vzorec se počítá následujícím způsobem, jak uvádí vzorec 2.2<sup>10</sup>.

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \cdot 100$$

Vzorec 2.2

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Míru fluktuace můžeme sledovat za různě zvolená období, podle pracovní funkce, středisek podniku, apod. Kromě toho je velmi důležité sledovat také strukturu odcházejících zaměstnanců. Již zmíněný průzkum HR Controlling 2007 odhalil, že 60% zaměstnanců, kteří dobrovolně podnik opustili, v ní pracovali maximálně 3 roky. Navíc jedna desetina odešla již ve zkušební době, což může být způsobeno především špatným nábořem zaměstnanců, jejichž očekávání mohou být odlišná od skutečnosti.

V souvislosti s měřením míry odchodu zaměstnanců je otázkou stanovit, jaká míra odchodu zaměstnanců je žádoucí. V odborné literatuře se uvádí, že ideální je fluktuace v rozsahu 5-7%. Nicméně je jasné, že optimální hodnota se bude lišit podle zaměření podniku, situace v odvětví nebo podle fáze, ve které se podnik nachází. Jiná je situace, když z podniku odchází málo kvalifikovaná pracovní síla, a jiná zase, pokud odcházejí vysoce kvalifikovaní pracovníci. Vše záleží na celkovém kontextu.

Průzkum HR Controlling 2007 zjistil jako mediánovou hodnotu celkové fluktuace v ČR 14,8%, avšak v některých organizacích dosahuje míra fluktuace až 25%. Na druhou stranu existují na českém trhu i podniky, jejichž míra fluktuace se pohybuje do 6%, jedná se především o podniky ve vysoce specializovaných oborech jako je chemie či jaderná energetika.

Nejvýkonnější zaměstnanci neodcházejí od svých zaměstnavatelů jen tak zčistajasna. Jejich chování většinou vykazuje známky záměru odejít poměrně dlouho před tím, než skutečně odejdou. Začnou například častěji chybět než v minulosti a polevovat ve svých pracovních návycích. Častěji neplní termíny, mají celkově nižší výkonnost a dělají více chyb.

## 2.4 Důsledky odchodu zaměstnanců

Odchod zaměstnanců z organizace nemusí být vždy jen negativním jevem. Jsou dokonce organizace, ve kterých je fluktuace žádaná. Na straně jedné mohou podniky přijít o vysoce kvalifikovaného pracovníka, na straně druhé ale může do podniku nastoupit člověk mnohem kvalitnější, s novými nápady a přístupy.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> KATCHER, Bruce L. a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si myslí vaši zaměstnanci a co s tím můžete dělat*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

Pozitiva odchodu zaměstnanců zahrnují:

- vytváření příležitostí k postupu v rámci organizace,
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do podniku,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví.

Pracovníci na nižších úrovních tak mají možnost posunout se na podnikovém žebříčku výše, což motivuje současné pracovníky k většímu úsilí a pocitu, že na jejich pracovní pozici nesetrvají až do důchodu, ale mají vidinu kariérního postupu. Příliv nových lidí do pracovního kolektivu přinese změnu v pracovním klimatu a rozboří staré stereotypy a provozní slepotu, která vzniká v průběhu času v podnicích s neflexibilní strukturou a systémem řízení.

Negativa odchodu zaměstnanců zahrnují:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací,
- ztráta zákazníků,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení,
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Do svých zaměstnanců podniky investují svůj čas i peníze, proto je důležité zvážit, zda je odchod pracovníka v podstatě nutný. S odchodem pracovníka může dojít ke ztrátě citlivých informací, především obchodních tajemství a know-how. Díky odchodu pracovníka může podnik ztratit část svých zákazníků, neboť si je pracovník prostě přetáhne k sobě. Ztrátu jednoho nebo více pracovníků musí tak kompenzovat zvýšenou pracovní aktivitou stávajících zaměstnanců, což může vést k jejich demotivaci. Na pracovní úkony, které za něj nyní musí splnit, nemají dostatečnou kvalifikaci ani pravomoc. Není zdaleka výjimkou zvýšená nespokojenost, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti nebo řetězení odchodů zaměstnanců.

Odchod zaměstnanců se významně dotýká personálního managementu, který plánuje potřebu lidských zdrojů. Jejich úkolem je pak přilákat další potenciální uchazeče.<sup>12</sup>

## 2.5 Náklady na odchod zaměstnanců

Náklady na odchod zaměstnanců mají přímý vliv na náklady podniku. Úkolem personalisty je tedy identifikovat finanční náklady spojené s odchodem zaměstnanců, které mohou být například:

1. náklady před výpovědí – ve chvíli, kdy se zaměstnanec rozhodne odejít z organizace, se může snížit jeho výkonnost nebo se zvýší jeho nemocnost,
2. náklady spojené přímo s odchodem – např. odstupné,
3. náklady na neobsazené místo – pozdější vyřízení zakázek z důvodu chybějících zaměstnanců, popř. úplná ztráta zakázek, potřeba přenést úkoly na další osobu,
4. náklady na nábor a výběr zaměstnance,
5. náklady na zapracování nového zaměstnance.

## 2.6 Postup při řešení problému odchodu zaměstnanců

V následující podkapitole si uvedeme základní metodologický postup při zjištění takové míry odchodů zaměstnanců, která se v podniku jeví jako nepříznivá a je nutné zahájit jednání k vyřešení této situace. Jednotlivé kroky můžeme definovat takto:

1. uvědomit si problém,
2. pravidelně sledovat příznaky,
3. spolupráce s odborníky,
4. přesná diagnóza problému,
5. možnosti řešení problému,
6. výběr jednoho řešení,
7. kontrola dosažených výsledků,
8. kalkulace nákladů a škod,
9. návrh na odstranění příčin nového problému.

---

<sup>12</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Uvědomění si problému odchodu zaměstnanců znamená určit optimální míru ještě kontrolovatelné fluktuace. Stanovit si práh fluktuace (po zvážení vlivu oboru působení, situace na pracovním trhu v regionu, struktury a kvalifikace zaměstnanců, podnikové kultury, strategie podniku, etapy jejího vývoje, aj.).

Pravidelné sledování příznaků, personálních ukazatelů znamená pozorovat především míru fluktuace a její strukturu, stabilitu zaměstnanců. Snažíme se pravidelně sledovat a vyhodnocovat důvody odchodu zaměstnanců. V okamžiku, kdy se blížíme k prahové hodnotě, musí být spolehlivě spuštěn záchranný, imunitní mechanismus.

Spolupráce s odborníky se týká uvědomění si vlivu fluktuace na chod a výkonnost organizace. Provozní manažeři jsou často omezeni provozní slepotou a obecně si problém nechtějí sami připustit. Může to být zapříčiněno nedostatky ve své práci nebo neochotou přijmout problém takový, jaký je. Proto je nanejvýš vhodné vyhledat odbornou pomoc, nejlépe zkušeného poradce.

Přesná identifikace důvodů odchodu zaměstnanců, diagnóza či detailnější rozbor, sledování společných znaků, opakovaných problémů a také toho, na kterých pracovištích a pod kterými vedoucími zaměstnanci dochází k nejčastějším odchodům zaměstnanců. V rámci této fáze je vhodné zvážit např. využití výsledků v nedávné minulosti provedených průzkumech spokojenosti zaměstnanců podniku, případně průzkumu podnikové kultury, týmové spolupráce. Pokud organizace nedisponuje takovými výsledky, je vhodné situaci analyzovat na základě průzkumu (např. dotazníkové šetření, přímý rozhovor se zaměstnanci, brainstorming, brainwriting, apod.).

Možnosti řešení problému pojímá stanovení prioritních, klíčových faktorů, míru jejich ovlivnitelnosti, provedení revize existujících zdrojů k zajištění úspěšné léčby (lidé, znalosti, informační kanály, podniková kultura, finance, čas, aj.).

Vysoká fluktuace je celopodnikový problém a na jeho řešení by se měla podílet celá organizace, ne jen personální pracovníci. Jakmile se v podniku objeví, měli bychom zahájit opatření, mezi které patří např. změna personální strategie podniku, změna systému výběru a adaptace zaměstnanců, systému hodnocení, odměňování a motivace, zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků, rozvoj vnitropodnikové



komunikace, investice do zlepšování pracovního prostředí a péče o zaměstnance, případně i přímé personální změny.

Faktor času zde hraje také důležitou úlohu. Všechny změny potřebují čas na adaptaci, a abychom zabránili opětovnému zvýšení fluktuace, měli bychom míru odchodu zaměstnanců v podniku pravidelně porovnávat se standardy v témže regionu.<sup>13</sup>

## 2.7 Klasifikace klíčových parametrů fluktuace

Vesměs můžeme tvrdit, že podniky přednostně zajímají takové formy ukončení pracovního poměru, kdy jej iniciuje pracovník sám. Rozdělujeme je na ty, které jsou ovlivnitelné podnikem (např. pracovní podmínky, kariérní postup, pracovní doba, apod.) nebo na ty, které může podnik jen stěží ovlivnit (např. zdravotní stav, rodinné důvody, nedostatečná jistota zaměstnání, nezájem, apod.). Při analýze příčin odchodu zaměstnanců se soustředíme na ty faktory, které může podnik odstranit, nebo alespoň zmírnit. Abychom mohli určit míru fluktuace a její dopad na organizaci, je potřeba dbát na srovnání nejen standardních ekonomických a provozních výkazů v daném regionu a oboru podnikání, ale i na zjištění dalších informací. V této kapitole popíšeme vnitřní a vnější faktory, které je nutné sledovat při posuzování fluktuace podniku.

Vnitřní faktory fluktuace zahrnují:

1. historický vývoj fluktuace ve společnosti – abychom vyloučily náhodné jevy, je vhodné mít k dispozici údaje alespoň za minulé 3-4 roky,
2. struktura fluktuace – porovnáváme, z jakých pozic pracovníci opouštějí zaměstnání, v jaké době trvání pracovního poměru,
3. vyčíslení přímých i nepřímých ztrát způsobených odchody zaměstnanců – vyčíslení ztrát je komplikovaná záležitost, nelze je přesně určit, a proto využíváme expertní odhady, sledujeme především velikost obrátu, zisku, ztrátu zákazníků, aj.
4. vyčíslení nákladů na nábor, výběr, adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců,
5. vyčíslení nákladů na odstupné a různé náhrady odcházejícím zaměstnancům.

---

<sup>13</sup> ERTL, Jan. Fluktuace - diagnóza a léčba. *PersonAll Consulting* [online]. [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)

Vnější faktory fluktuace zahrnují:

1. stav a fáze vývoje podnikání – v jakém stavu a fázi vývoje organizace podniká, jaké je očekávání a poptávka na trhu po jejích výrobcích nebo službách,
2. konkurence – jaká je hrozba vstupu nové konkurence, jaká je stávající konkurence na trhu,
3. atraktivnost regionu – jaké jsou pracovní příležitosti v našem regionu pro zaměstnance, respektive podobná zaměstnání,
4. výše mezd a struktura zaměstnaneckých výhod v daném regionu,
5. předpoklady vývoje makrookolí – stručná makroekonomická analýza, vývoj nezaměstnanosti, politické a legislativní prostředí.

Teprve po zjištění a zvážení klíčových parametrů fluktuace můžeme srovnat situaci podniku se situací dalších organizací ve stejném oboru a regionu. Na základě porovnání pak můžeme učinit rozhodnutí, jaká míra fluktuace je pro zkoumaný podnik hrozbou.

## **2.8 Podniková kultura a psychologická smlouva**

Podniková kultura je chápána jako soubor zvyklostí a tradic podniku, psaných a nepsaných hodnot podniku, projevující se chováním ze strany manažerů organizace a jejich zaměstnanců. Projevuje se v jejím chování, jednání se zúčastněnými stranami, zákazníky a dalšími aktéry. Vytváří rámec, který do značné míry koriguje a usměrňuje chování lidí. Správně nastavená podniková kultura by měla být v souladu s etickými a morálními normami organizace a měla by plnit funkci výchovnou.

Pokud hovoříme o podnikové kultuře, která reprezentuje jako celek image podniku, hovoříme o výsledku určitého stylu manažerského vedení. Úspěšná podniková kultura závisí na strategii organizace a jejích konkurenčních výhodách.

V malých podnicích je mnohdy obtížné vyhledat konkurenční výhodu, manažeři se mylně domnívají, že pouze velké a silné organizace dokážou proniknout na trh, přesto existují i takové konkurenční výhody, kterých může dosáhnout i malý podnik.

Stálá konkurenční výhoda je taková, která vydrží po delší časové období. Vytvoření takové konkurenční výhody znamená dosáhnout dvou dimenzí:<sup>14</sup>

1. vytvořit něco jiného, než nabízí konkurenti,
2. vytvořit něco, co zákazníci budou považovat jako lepší alternativu.

V očích zákazníka se bude tedy zračit něco, co mu dá vysokou jedinečnou hodnotu.

Pro správné pochopení podnikové kultury je důležitý princip psychologické smlouvy, kterou uzavírá zaměstnavatel se zaměstnancem při nástupu do práce. V jejím základu stojí očekávání zaměstnance, jak podnik odmění jeho pracovní úsilí na straně jedné, a stanovená pravidla manažerem podniku, která jsou mnohdy nepsaná. Pokud je psychologická smlouva nastavena adekvátně, zaměstnanci o ní příliš nepřemýšlejí a vztah mezi nadřízeným a podřízeným při výkonu práce není nijak narušován. Zaměstnanci jsou si vědomi společenského statutu, který jim působení v podniku přináší a zaměstnavatelé zato očekávají maximální loajalitu vůči podniku.<sup>15</sup>

## 2.9 Spokojenost zaměstnanců

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců se staly v mnoha podnicích základnou měření motivace svých zaměstnanců. Velké procento zaměstnavatelů vnímá skutečnost, že spokojenost zaměstnanců je obsažena v motivaci k práci, a tím se zvyšuje i pracovní výkon a oddanost nebo záměr v organizaci zůstat.

Odborné i praktické průzkumy prokázaly, že produktivita zaměstnanců, nižší fluktuace a absence je úzce spjata se spokojeností zaměstnanců.<sup>16</sup> Ta ovlivňuje jejich zdravotní i psychický stav. Ve vyspělých organizacích, které zastávají moderní přístupy, je měření spokojenosti zaměstnanců bráno jako standardní ukazatel řízení lidských zdrojů. Pokud podnik realizuje průzkum spokojenosti zaměstnanců, bývá již tento samotný krok hodnocen pozitivně ze strany zaměstnanců, a to jako projev zájmu o jejich názory a chování. Obvykle se sledují oblasti celkové spokojenosti, možnosti

---

<sup>14</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

<sup>15</sup> URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

<sup>16</sup> Viz Herzbergerova motivační teorie

zapojení do rozhodování, podnikové prostředí a pravidla na pracovišti, možnosti kariérního postupu a vzdělávání, seberealizace, odměňování, atd.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců není jen jednosměrná komunikace od zaměstnanců k manažerům. Je to začátek pro analyzování současného stavu v podniku s možností navržení následných opatření. Zpětnou vazbu, kterou takto manažeři získají, mohou využít pro zkvalitnění pracovních podmínek pro své zaměstnance.

## 2.10 Pracovní místo a pracovní role

V současné době se pojetí systém pracovních míst nahrazuje dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovních rolí. Vychází se z toho, že ve stále se měnícím prostředí se klade důraz na flexibilitu a připravenost na změny. Proto i zdánlivě strnulé používání pojmu pracovní místo se v poslední době zaměňuje za pojem pracovní role. Ta lépe vystihuje proměnlivost trendů a požadavků na zaměstnance a realitu života organizace. Zastávat určitou roli v organizaci vyjadřuje skutečnost, že se nějak chováme, nějakým způsobem komunikujeme, plníme úkoly s ohledem na své vzájemné působení a vztahy s ostatními lidmi na pracovišti.<sup>17</sup>

Popis pracovního místa udává profil, který v sobě zahrnuje výstupy, jenž má být dosaženo, a požadavky na schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování potřebných k výkonu dané práce. Specifikují se v něm schopnosti požadavků pracovního místa, které zahrnují:<sup>18</sup>

1. tvrdé schopnosti – odborná způsobilost a kvalifikace,
2. měkké schopnosti – schopnosti odpovídající žádoucímu chování.

V souvislosti s pracovními schopnostmi hovoříme i o kompetenci zaměstnanců, tedy o takových kvalifikacích, způsobilostech a odbornostech, které musí jedinec mít při výkonu dané práce. V České republice je pojem kompetence často mylně zaměňován s pojmem pravomoc.

---

<sup>17</sup> RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

<sup>18</sup> WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Pracovní role vyjadřuje specifické normy chování potřebné k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů.

Pracovní místo je místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a přiřazuje jedinci určitý okruh úkolů a odpovědností.

Stejně jako v případě pracovních míst dochází k vytváření a analýze pracovních rolí, jejichž výsledky jsou profil role a schopností, potřebné pro danou roli.

### **2.10.1 Specifikace pracovního místa**

Proces vytváření pracovního místa můžeme rozdělit do 4 fází:<sup>19</sup>

1. specifikace jednotlivých úkolů – jaké úkoly je potřeba splnit,
2. specifikace způsobu provádění úkolu – jak se bude každý jednotlivý úkol provádět,
3. přiřazování úkolů pracovním místům – jaké pracovní úkoly seskupit a jak, aby se vytvořilo pracovní místo,
4. stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

Fáze první a třetí jsou určovány obsahem práce, ve druhé fázi je naznačeno, jak se má práce vykonávat, a ve čtvrté fázi determinujeme odpovědnost pracovního místa. Obsah práce je určen množstvím úkolů a času potřebného k vykonání těchto úkolů. Pro zachování efektivnosti práce se snažíme dodržet pravidlo maxima výstupu při minimalizaci vstupu, tedy nákladů na práci. Nejsnadnějším a vhodným způsobem, jak toho dosáhnout, je specializace práce. Jde o to, aby pracovník vykonával co nejúžeji pracovní úkony pomocí jednoduchých operací, což vede k úspoře času na jednotku práce.

V poslední době se vyvíjí tlak na větší odbornou způsobilost zaměstnanců, flexibilitu práce a rotaci práce, která odstraňuje monotónnost a v případě osvojování si znalostí si tak zaměstnanec vytváří širší pracovní prostor.

---

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168.

## 2.10.2 Přístupy k vytváření popisu pracovního místa

V následujícím textu popisujeme čtyři přístupy k vytváření popisu pracovního místa.<sup>20</sup>

### 1. *Mechanický přístup*

Předpokládá, že existuje jen jeden nejlepší způsob provádění dané práce a že pracovníci jsou užiteční v té míře, v jaké zapadnou do organizace tím, že vykonávají určitou, jasně specifikovanou činnost. Přístup vychází z Taylorových<sup>21</sup> zásad vědeckého řízení a zásad podniku a řízení práce a výroby: specializace práce, časové a pohybové studie a postupové diagramy. Mechanický přístup je spíše inženýrským přístupem a sleduje cíle produktivity a efektivnosti využívání prostředků, tedy zájmy podniku, často však poněkud zapomíná na zájmy pracovníka.

### 2. *Motivační přístup*

Práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Produktivita práce a motivace jsou nástroje, pomůcky, technologie, kvalifikace podniku a řízení pracovního prostředí. Motivační přístup je spíše psychologickým přístupem a sleduje zájmy podniku nepřímou, přes uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby zaměstnanci pracovali efektivně.

### 3. *Biologický (ergonomický) přístup*

Tento přístup se soustřeďuje se na otázky pohodlí a bezpečnosti při práci. Biologický neboli ergonomický přístup se zaměřuje na fyzickou stránku práce a snaží se zmírnit nebo eliminovat její negativa pro pracovníka.

### 4. *Percepční přístup*

Zaměřuje se na duševní požadavky práce. Cílem je omezit požadavky práce na zpracování informací, tedy její duševní náročnost, jinými slovy zjednodušit práci. Percepční přístup se zaměřuje na duševní stránky práce a snaží se zmírnit nebo eliminovat její negativa pro pracovníka.

---

<sup>20</sup> ŠIMEK, Zdeněk. Retence a důvody fluktuace. *VŠEM: Blog všem* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace/>

<sup>21</sup> Frederik Winslow Taylor, zakladatel vědeckého managementu (1856-1915)

## 2.11 Metody práce

V analyticko-aplikační části diplomové práce se budeme soustředit na analýzu odchodu zaměstnanců ve vybraném podniku a k tomu použijeme metody focus group, pozorování a náskres postupového diagramu.

### 2.11.1 Focus group

Výzkumná metoda focus group patří do oblasti kvalitativního výzkumu. Probíhá na základě diskuse s vybraným panelem respondentů pod vedením odborného moderátora.

Cílem výzkumu je získat informace o názorech respondentů na zvolené téma či problematiku. Popularita metody v posledních letech vzrostla a při zvolení pro správný účel přináší i vhodné výsledky.

Výzkumná metoda cíleného skupinového rozhovoru je formalizovaný proces, ve kterém malá skupina lidí společně a v interakci diskutuje jedno společné téma nebo koncept. Cílová skupina se obvykle skládá z 6 – 12 lidí, jejichž diskusi řídí jeden nebo dva vyškolení moderátoři s využitím nestrukturované diskuse, která obvykle trvá 90 minut až dvě hodiny. Prostřednictvím rozhovoru a diskuse se členy cílové skupiny získávají moderátoři hlubší informace o tématu.

Výhodou je možnost pochopení myšlenek, poznání očekávání, názorů, zájmů a zkušeností. Je vhodná pro zkoumání chování cílové skupiny, ke zjišťování rozdílů ve vnímání mezi kategoriemi v cílové skupině či k hledání způsobů, jak překonat rozpory.

Obvyklým cílem této metody je získání co nejvíce možných informací o tom, jak lidé chápou předmět výzkumu. Úspěch výzkumu je realizován skupinovou dynamikou v interakci diskuse, kterou vede moderátor. Základní ideou, která je v pozadí, je že informace od jednoho člověka přecházejí na další účastníky skupiny a jsou spontánně interpretovány ostatními. Dochází k efektům náhlé inspirace a doplňování myšlenek, názorů atd.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> VAUGHN, Sharon, Jeanne SHAY SCHUMM a Jane SINAGUB. *Focus group interviews in education and psychology*. California: SAGE Publications, Inc., 1996. ISBN 0-8039-5892-7.

Focus group umožňuje získat poznatky v několika rovinách:

1. názory jednotlivých účastníků,
2. postižení různých úhlů pohledů na dané téma,
3. postižení názoru na základě skupinové diskuse a tedy skupinový názor,
4. postižení dynamiky názorů k danému tématu a faktorům, které jsou v příčinném vztahu k utváření názoru a postoje,
5. umožňuje vhled do minulosti jedinců, a tedy spojení určitého názoru s minulostí jedince.

Závěrem definujeme focus group jako kvalitativní metodu, díky níž na podkladě připraveného scénáře v organizované skupinové diskusi získáváme informace a poznatky o názorech a postojích účastníků diskuse. Focus group je výzkumná metodika především heuristického charakteru. Zatímco např. poznatky v dotazníkovém šetření jsou víceméně limitované počátečním stavem poznání poznávajícího subjektu, fixovaném v otázkách, metodikou focus group můžeme získat poznatky a vyhledat problémy, o kterých jsme neměli ani tušení.

### **2.11.2 Náhodné pozorování**

Pokud v rámci výzkumu používáme metodu náhodného pozorování, hovoříme o statistické metodě pozorování pracovního procesu. Pozorovatel náhodně pozoruje jedince, který vykonává nějaký úkol. Výsledky svého pozorování zaznamenává na arch papíru a na základě přiměřeného počtu pozorování vyvozuje výsledky o obsahu práce. Tato metoda se aplikuje při administrativních nebo řídicích pracích.<sup>23</sup>

### **2.11.3 Postupový diagram**

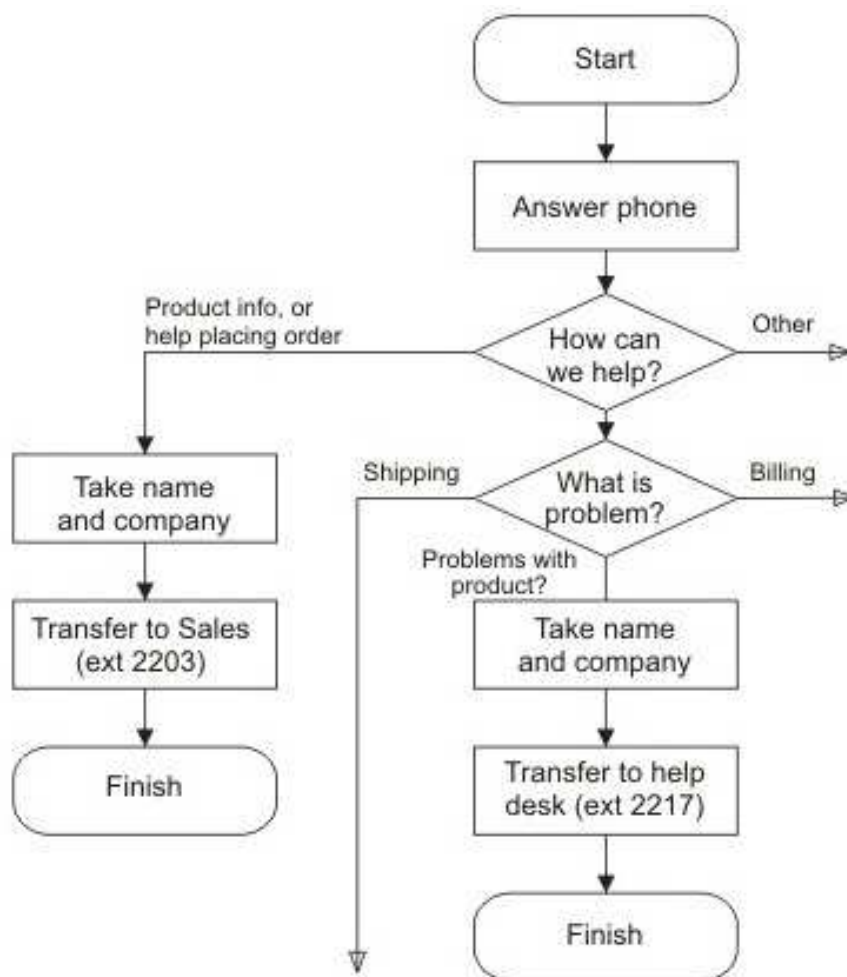
Postupový diagram je názorný nástroj, který zobrazuje pořadí činností, které musí proběhnout při vykonávání dané práce. Ty postupují v chronologickém pořadí, takže je možné snadno odhalit jakékoliv nedostatky, zbytečné operace nebo plýtvání s časem. Pro názornost navazujících procesů jsou v diagramu použity šipky vytyčující tok procesů od počátku ke konci.

---

<sup>23</sup> JANDOUŘEK, Jan. *Průvodce sociologií*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.



Postupové diagramy mohou znázorňovat žádoucí postup i postup současný. Můžeme jednoduše srovnat plánované úkoly s aktuálními časy a získáme tak reálný pohled. Příklad postupového diagramu můžeme vidět na obrázku 2.2.<sup>24</sup>



Obrázek 2.2

<sup>24</sup> HORNER, Doogie. *Everything Explained Through Flowcharts: All of Life's Mysteries Unraveled, Including Tips for World Domination, Which Religion Offers the Best Afterlife, Alien Pickup Lines, and the Secret Recipe for Gettin' Laid Lemonade*. 1. Vyd. New York: HarperCollins, 2010. 160 s. ISBN 9780061826603.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

V této kapitole se věnujeme charakteristice vybrané organizace cestovní kanceláře DCK Rekrea Ostrava, s.r.o. se sídlem v Ostravě. Důvod, proč jsme si zvolili tuto organizaci, je takový, že firma má na našem trhu poměrně dlouhou historii, působí zde již od roku 1963.

#### 3.1 Výpis z Obchodního rejstříku České Republiky

Informace uvedené v této podkapitole jsou zveřejněny na oficiálním serveru českého soudnictví a úplný výpis uvádíme na konci práce v příloze.<sup>25</sup>

Logo firmy:



Obrázek 3.1<sup>26</sup>

<b>Název subjektu:</b>	DCK Rekrea Ostrava, s.r.o.
<b>Datum zápisu:</b>	22. srpna 1997
<b>Spisová značka:</b>	C 16829 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Obchodní firma:</b>	DCK Rekrea Ostrava s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Ostrava - Moravská Ostrava, Nádražní 40, PSČ 702 00
<b>IČO:</b>	253 79 178
<b>DIČ:</b>	CZ253 79 178
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Provozování cestovní kanceláře.
<b>Statutární orgán:</b>	dva jednatele: Ing. Aleš Rybiář, dat. nar. 10. ledna 1960 Ostrava - Dubina, Norberta Frýda 8/157, PSČ 700 30 den vzniku funkce: 1. února 1999

<sup>25</sup> DCK Rekrea Ostrava: Jistota pro dovolenou od roku 1963 [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://dovolena.ck-rekrea.cz/static/o-dck-rekrea-ostrava.php>

<sup>26</sup> DCK Rekrea Ostrava: Jistota pro dovolenou od roku 1963 [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://dovolena.ck-rekrea.cz/static/o-dck-rekrea-ostrava.php>

Ing. Ivana Rybiářová, dat. nar. 18. března 1962  
Ostrava - Dubina, Norberta Frýda 8/157, PSČ 700 30  
den vzniku funkce: 1. února 1999

**Společníci:**

Ing. Aleš Rybiář, dat. nar. 10. ledna 1960  
Ostrava - Dubina, Norberta Frýda 8/157, PSČ 700 30  
Vklad: 50 000,- Kč. Splaceno: 100 %. Obchodní podíl: 50 %.  
Ing. Ivana Rybiářová, dat. nar. 18. března 1962  
Ostrava - Dubina, Norberta Frýda 8/157, PSČ 700 30  
Vklad: 50 000,- Kč. Splaceno: 100 %. Obchodní podíl: 50 %

**Základní kapitál:** 100 000,- Kč

**Způsob jednání:** Každý z jednatelů je oprávněn jednat za společnost samostatně.

### **3.2 Vývoj a současný stav podniku**

Rekrea vznikla původně jako účelový podnik tehdejšího celonárodního Ústředního svazu spotřebních družstev v Praze 1. ledna 1963, jež se po úvodní specializaci na tuzemský cestovní ruch postupně zaměřila také na incomingovou turistiku a konkurovala tak tehdejší jedničce, Čedoku. Rekrea tehdy stála například za organizací tzv. vlaků družby, kdy lidé jezdili do Sovětského svazu, aby navázali přátelství se sovětskými dělníky a rolníky. Podnik působí na trhu jako cestovní kancelář, tedy zprostředkovatel a organizátor pobytů, a také jako prodejce zájezdů konkurenčních cestovních kanceláří na základě provizního prodeje.

Jistota pro dovolenou v České republice a na Slovensku s tradicí od roku 1963. Specialista na termální koupaliště, aquaparky, lázně, hory nebo lyžování. Cestovní kancelář se zaměřuje na pobyty v České republice a Slovensku po celý rok u vody, na horách, v lázních a ATC. Ubytování v chatkách, chatách, chalupách, penzionech, rekreačních zařízeních a hotelech. Nabídka pro seniory nebo rodiny s dětmi.

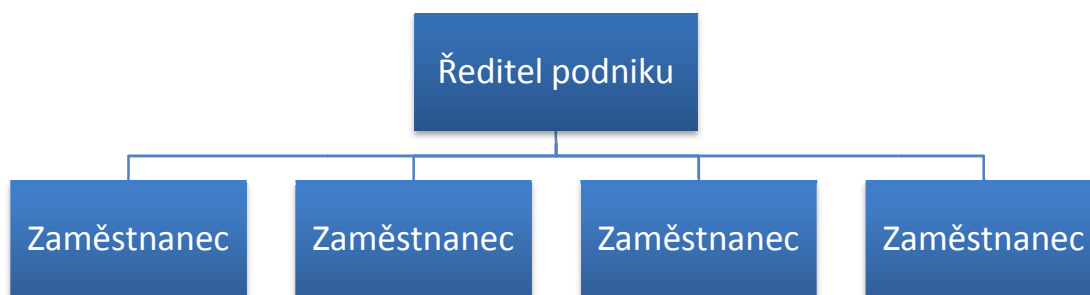
Rekrea Ostrava je pojištěna proti úpadku ve smyslu zákona č. 159/ 1999 Sb., a tímto pojištěním je v případě úpadku CK zaručena klientům přihlášeným na zájezdy kompenzace nákladů spojených s pobytem. Toto pojištění platí pro všechny zájezdy uvedené na internetových stránkách, které jsou kombinací služeb (minimální ubytování

s polopenzí). Zákazníci, kteří zakoupili tyto kombinované zájezdy, obdrží certifikát pojišťovny, na základě kterého mohou uplatňovat výše uvedené náhrady.<sup>27</sup>

### 3.3 Organizační struktura podniku

Charakteristika organizační struktury v podniku Rekrea Ostrava zohledňuje náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků. Podnik má strukturu liniovou. Liniová organizační struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Tak jako ve většině případů i zde řídicí stupeň reprezentuje vlastník podniku.

Rekrea Ostrava je představitelem rodinného podniku pod vedením Ing. Ivany Rybiářové. Manželé Rybiářovi společně s dvěma syny pracují v podniku dále s ostatními zaměstnanci, které najímají interně i externě. Organizační strukturu a její vazby v podniku Rekrea Ostrava můžeme znázornit schématem na obrázku 3.2.<sup>28</sup>



Obrázek 3.2

### 3.4 Struktura zaměstnanců

Podnik disponuje od svého založení týmem kvalifikovaných a zainteresovaných pracovníků. V současné době je v podniku zaměstnáno 5 zaměstnanců interně a 1 zaměstnanec externě. Během letních měsíců, kdy nastává hlavní sezona prodeje pobytů a zájezdů, podnik Rekrea většinou nabírá studenty na výpomoc nebo praktikanty středních a vysokých škol. Zaměstnanci podniku Rekrea vykonávají činnosti administrativní, komunikace se zákazníky, prodej a poradenství, a další doprovodné služby.

<sup>27</sup> DCK Rekrea Ostrava: Jistota pro dovolenou od roku 1963 [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://dovolenka.ck-rekrea.cz/static/o-dck-rekrea-ostrava.php>

<sup>28</sup> vlastní práce

## 4 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU

V následující kapitole budeme provádět analýzu aktuálního stavu v podniku Rekrea Ostrava, s.r.o. Formou osobního kontaktu a budeme zjišťovat příčiny odchodu zaměstnanců.

Při analýze odchodu zaměstnanců v podniku Rekrea budeme hledat skutečné příčiny odchodu, které nemusí být stejné s těmi, které nám zaměstnanec uvede. Podnik přednostně zajímají ty odchody, které zaměstnanec iniciuje sám za sebe. Je to známka toho, že se již delší dobu necítí na svém pracovním místě spokojeně. Motivy jeho chování se pokusíme odhalit metodou focus group, diskusí s bývalými zaměstnanci, kdy jsme si předem stanovili otázky a odpovědi respondentů následně zaznamenávali do záznamových archů.

### 4.1 Analýza pracovního prostředí

Odchody kvalitních pracovníků mohou mít pro organizaci jako zaměstnavatele nepříjemné důsledky. Skutečností je, že spíše odcházejí pracovníci, o které zaměstnavatel přijít nechce. I v případě avizovaného snižování stavu personálu často dobrovolně jako první odejdou zaměstnanci, které by zaměstnavatel rozhodně nepustil. Podnik by měl mít zájem zjistit důvody, proč jeho zaměstnanci odchází, a jestli existuje nebezpečí, že by odchodu mohli následovat i další pracovníci.

Pracovní prostředí významně ovlivňuje chování člověka během pracovního procesu, a také vztah k ostatním kolegům, nadřízeným či podřízeným. Je to soubor materiálních a duševních podmínek pracovních činností.<sup>29</sup> Při vytváření pracovních úkolů je nutné se zaměřit na prostorové řešení pracovního prostředí, fyzikální podmínky práce a sociální podmínky práce.

#### **Prostorové řešení pracovního prostředí zahrnuje:**

- optimální zorné podmínky,
- manipulační prostor,
- přístup na pracoviště.

---

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168.

### *Optimální zorné podmínky*

V závislosti na dostatku světla, vhodnému umístění pracovní desky, optimální výšce pracovního stolu, nastavitelná výška sedadla, atd. Při práci s počítačem je třeba dbát na vzdálenost mezi monitorem a očima, pokud pracujeme v kanceláři s velkými okny, je vhodné zajistit závěsy nebo žaluzie, které by stínili příliš velkému svitu slunce.

### *Manipulační prostor*

Při práci si rozebereme, které pracovní prvky jsou nezbytné k výkonu práce, a ty umístíme blízko pracovního stolu. Měli bychom také přihlížet k frekvenci použití (např. sešíváčka na papír, lepidlo, nůžky), nezbytnou podmínkou je, abychom toho na stole neměli příliš, pak bychom ztráceli čas přehazováním, urovnáváním a hledáním.

### *Přístup na pracoviště*

Zde řešíme, jestli nejsou v cestě nějaké zbytečné překážky, např. židle, odpadkové koše, skřínky, atd.

### **Fyzikální podmínky pracovního prostředí obsahují:**

- pracovní ovzduší,
- dostatek světla,
- hluk,
- barvy na pracovišti.

### *Pracovní ovzduší*

Pro pracovníka je důležité zajištění správné teploty, čistoty a vlhkosti vzduchu. Každý člověk je individuální, proto je velmi těžké na pracovišti s více lidmi zajistit takovou teplotu, která by vyhovovala všem. Někteří lidé mají rádi větší teplo, jiní by naopak uvítali mít klimatizaci a otevřená okna neustále. Žádoucí je i přiměřená vlhkost vzduchu, suchý vzduch vysušuje sliznici, naopak moc vlhký vzduch může někoho při práci rozptylovat.

### *Dostatek světla*

Zde hodnotíme barvu světla, vztah světla k úspoře energie, nemusíme svítit tam, kde to není nutné, na druhou stranu časté rozsvěcování a zhasínání spotřebuje více

energie na rozžhavení světelného vlákna, než kdybychom nechali žárovku svítit třeba 10 minut.

### *Hluk*

Hluk je definován jako zvuk, který je člověku nepříjemný, může být jen stěží znatelný, např. šumění telefonu nebo notebooku. Nepříjemnost hluku je citelná v tom, že působí skrytě a jeho účinky na organismus se projeví až později. Jak již bylo řečeno dříve, každý člověk je individuální, a proto má i rozdílnou odolnost vůči hluku.

### *Barvy na pracovišti*

Je prokázáno, že barvy působí na lidskou psychiku a vnímání, proto bychom rozmísťování barev v interiéru měli dát dostatečnou pozornost. Veselé a živé barvy stimulují mozek, ale pozor na příliš kontrastní rozdíly, ty mohou odvádět pozornost zaměstnanců. Při barevném řešení interiéru je nutné respektovat prostor, jde-li o práci duševní, je lepší použít studených barev (šedá, modrá, béžová, olivová), jde-li o práci fyzickou a monotónní, jsou na řadě barvy teplejší (oranžová, vínová, hnědá, žlutá).

### **Sociální podmínky práce zahrnují:**

- kontakt s ostatními pracovníky,
- kontrola zaměstnanců.

#### *Kontakt s ostatními pracovníky*

Některé práce vyžadují soustavnou činnost několika pracovníků, jiná práce je naopak vykonávána jedincem nezávisle na ostatních. Všeobecně platí, že duševní práci vyhovuje prostředí, ve kterém není nikdo rušen a zaměstnanec se tak může plně soustředit. Nelze zapomínat ani na přílišnou izolaci, která má za následek osobní nepohodu, odcizení se od spolupracovníků a uzavření se do sebe.

#### *Kontrola zaměstnanců*

Kvalita pracovních vztahů utváří klima na pracovišti, proto by manažeři měli dbát na míru kontroly svých podřízených, ne je kontrolovat za každým provedeným úkonem, ale předat jim i určitou míru zodpovědnosti. Tím si zajistí manažeři respekt a důvěru svých zaměstnanců, kteří se nebudou cítit tak svázáni.

#### **4.1.1 Prostorové řešení pracovního prostředí v Rekrea Ostrava**

Výše jsme si nastínili základní kritéria při posuzování pracovního prostředí a následně budeme analyzovat pracovní prostředí v podniku Rekrea Ostrava.

Prostory v podniku se rozkládají v centru Ostravy v prvním patře v nájemních prostorách na ulici Nádražní. Celkový prostor zahrnuje přední hlavní místnost, kde se setkávají zaměstnanci s klienty. Při průchodu hlavními dveřmi se zde nachází obslužný pult na levé straně, místnost pro Western Union převod peněz, na pravé straně můžeme vidět dva pulty s katalogy a stoleček na vysoké noze rovněž s nabídkou katalogů partnerských cestovních kanceláří. Naproti prodejního pultu jsou umístěny dvě židle, podél výloh na pravé straně se nachází tři křesla.

Další prostory podniku nejsou klientem viděny a jsou to tři kanceláře - zadní pracovní kancelář, kancelář ředitele a kancelář jednatele společnosti. Tyto kanceláře spojuje dlouhá chodba směřující k toaletám. Na chodbě se nachází mohutné police sloužící jako archiv spisů, dále trezor, stůl s varnou konvicí a jedna skříň.

Přední hlavní místnost je přizpůsobena kontaktu s klienty, dominuje jí dlouhý pracovní stůl se čtyřmi pracovními místy a místem pro komunikaci se zákazníky. Každé pracovní místo je opatřeno stolním počítačem, společnou kopírkou, faxem, tři telefony a dvě tiskárny jsou sdílené. Pod pracovní deskou se nachází odpadkové koše a sada šuplíků. Každý zaměstnanec si pracovní stůl urovnává podle svých potřeb, většinou jsme na něm zahlédli stojan s propiskami, tužkami a barevnými fixy, sešívačku, razítko, papírky na poznámky, košík s kancelářskými sponkami, barevné papírky, kalkulačku, kalendář, katalog cestovní kanceláře a další papírky s poznámkami. Na některých stolech se nacházely ještě nůžky, pravítko, fotka s obrázkem, šanony, folie, pravítko a lepidlo.

V zadní kanceláři jsou čtyři pracovní stoly, čtyři pracovní křesla, dvě kopírky, jedno multifunkční zařízení pro kopírování, tisk a skenování, a dva pracovní telefony. Tři pracovní místa jsou aktuálně obsazena a na každé pracovní desce se nachází stolní počítač, monitor s klávesnicí a myší. Vzdálenost monitoru si může nastavit každý zaměstnanec podle svých potřeb. Pracovní křesla mají opěradla, nastavitelnou výšku a jsou doplněny sedáky. Každý pracovní stůl obsahuje sadu šuplíků a dostatek prostoru



pro rozložení šanonů a složek. Stoly najdeme většinou zaneprázdněné, jsou na nich rozložené šanony nebo složky a další administrativa.

Naopak ne příliš pozitivní dojem vnímáme z chodby, která propojuje zadní kanceláře – chodba je úzká, málo osvětlená a slouží i jako odkládací prostor pro zaměstnance, kteří si zde odkládají své tašky, kabelky, oděvy a svačiny. V podniku jsme se nesetkali s prostorem, kde by si zaměstnanci mohli při pracovní přestávce odpočinout, odložit své věci. Jediná možnost je zůstat na chodbě, přičemž ale další procházející musí dbát pozornost, aby se nesrazili.

#### **4.1.2 Fyzikální podmínky v Rekrea Ostrava**

Podnik Rekrea Ostrava sídlí v centru Ostravy na rohu křižovatky ulice Nádražní, což je hlavní komunikace směrem k hlavnímu nádraží v centru Ostravy, a ulice Českobratrské směrem k Mostu Pionýrů a dále na Slezskou Ostravu. Díky tomu, že přední i zadní kanceláře mají velké prosklené výlohy, doléhá zde hluk z hlavní ulice, kde jezdí nejen auta a autobusy, ale i tramvajová spojení. V létě, kdy se teplota vyšplhá až k 30°C, se občas otevírají dveře, aby se urychlila cirkulace vzduchu ve vnitřních prostorech. V důsledku otevřených dveří dochází ke zvýšení úrovně hluku, která zde proudí z ulice, což může zaměstnance rušit při práci. Hluk je ještě umocněn instalovanými zvukovými efekty na semaforech na přechodech pro chodce pro nevidomé.

V letních měsících je v kancelářích poměrně teplo díky sluníčku svítícímu na výlohy, čímž se ohřívá vzduch vevnitř. Vzduch pomáhají ochladit dvě instalované klimatizace, jedna v přední hlavní místnosti a druhá v zadní kanceláři. Naopak v zimních měsících je v kancelářích poměrně chladno, neboť přes skleněné výlohy profukuje studený vzduch. Přední i zadní místnosti jsou vybaveny topným zařízením, přesto je zde v zimě znatelně cítit chlad.

Osvětlení je v podniku řešeno bodovými stropními světly v zadní kanceláři a plošnými světelnými panely visícími ze stropu v přední místnosti. Během dne je zde dostatek slunečního svitu, avšak v odpoledních hodinách, kdy je slunce níže, se v zadní kanceláři zatahují žaluzie, aby se zabránilo nadbytečnému a občas nepříjemnému sluníčku, které svítí do očí. Na stolech schází stolní lampy.

Barevný koncept podniku podtrhují barvy zelená a fialová a bílá. Při vchodu do podniku vidíme zelený pult, zelená pracovní křesla, bílý pracovní stůl a bílá křesílka pro čekající klienty. Místnosti dominuje velký zelený fíkus, plochá světla nad pracovními stoly a palmy ve výlohách. V zadní kanceláři převládá fialová až lila barva, s vínovým kobercem na podlaze, dřevěné béžové stoly a krémová křesla. Pracovní prostor působí na první pohled přívětivě, tlumené barvy neodpoutávají pozornost a vytváří tak příjemnou atmosféru pro práci.

#### **4.1.3 Sociální podmínky v Rekrea Ostrava**

Pracovní náplní zaměstnanců podniku Rekrea je nabídnout zákazníkovi pobyt nebo zájezd podle jeho požadavků a následně jej prodat. Poté veškerá komunikace s ubytovacím zařízením probíhá bez přítomnosti klienta, jakož i veškerá administrativní práce.

Jednotliví zaměstnanci mají úkoly přiděleny, přesto zde probíhá rotace práce např. při okolnostech, kdy jeden z pracovníků čerpá zákonem stanovenou dovolenou nebo nemocenskou.

Zaměstnanci musí mezi sebou bezpodmínečně komunikovat, a to prostřednictvím osobního kontaktu, kdy přechází ze zadní kanceláře do přední a naopak, nebo prostřednictvím komunikačních technologií, zejména pracovními emaily, telefony.

Společné kanceláře, kde jsou zpravidla více než tři zaměstnanci, vyžadují od pracovníků určitou míru pracovní morálky. Nelze například, aby si zaměstnanec sám se sebou povídal nebo četl nahlas, když ví, že by to rušilo jeho kolegy. Zde je na místě určitá míra tolerance a respektu k sobě samému i svým kolegům. V podmínkách cestovní kanceláře musíme počítat s neustálým zvoněním telefonů a návštěvou klientů, a proto by zde měl být člověk, který umí s lidmi jednat a rád a ochotně jim zodpoví veškeré otázky. V podniku jsme se setkali s příjemnými lidmi, kteří působí profesionálně.

Přítomnost vedení v podniku je s výjimkami každodenní, a tak se zaměstnanci setkávají se svým nadřízeným dennodenně. Ten jim rozděluje úkoly a mnohdy dohlíží nad správností jejich plnění. Když se vyskytne problém, okamžitě se řeší přímo na pracovišti.

## 4.2 Analýza pracovního místa

Vytváření pracovních míst není jen úkol manažera, ale měli by do něj být zapojeni i samotní pracovníci, kteří spontánně podle svých potřeb a zkušeností upravují pracovní postup. V praxi se často pracovní místa vytvářejí na základě intuice, přesvědčení určitého vedoucího pracovníka organizace. Často také dochází k napodobování a kopírování pracovních míst od podniků již zavedených bez ohledu na to, že mohou mít zcela jiné pracovní podmínky.

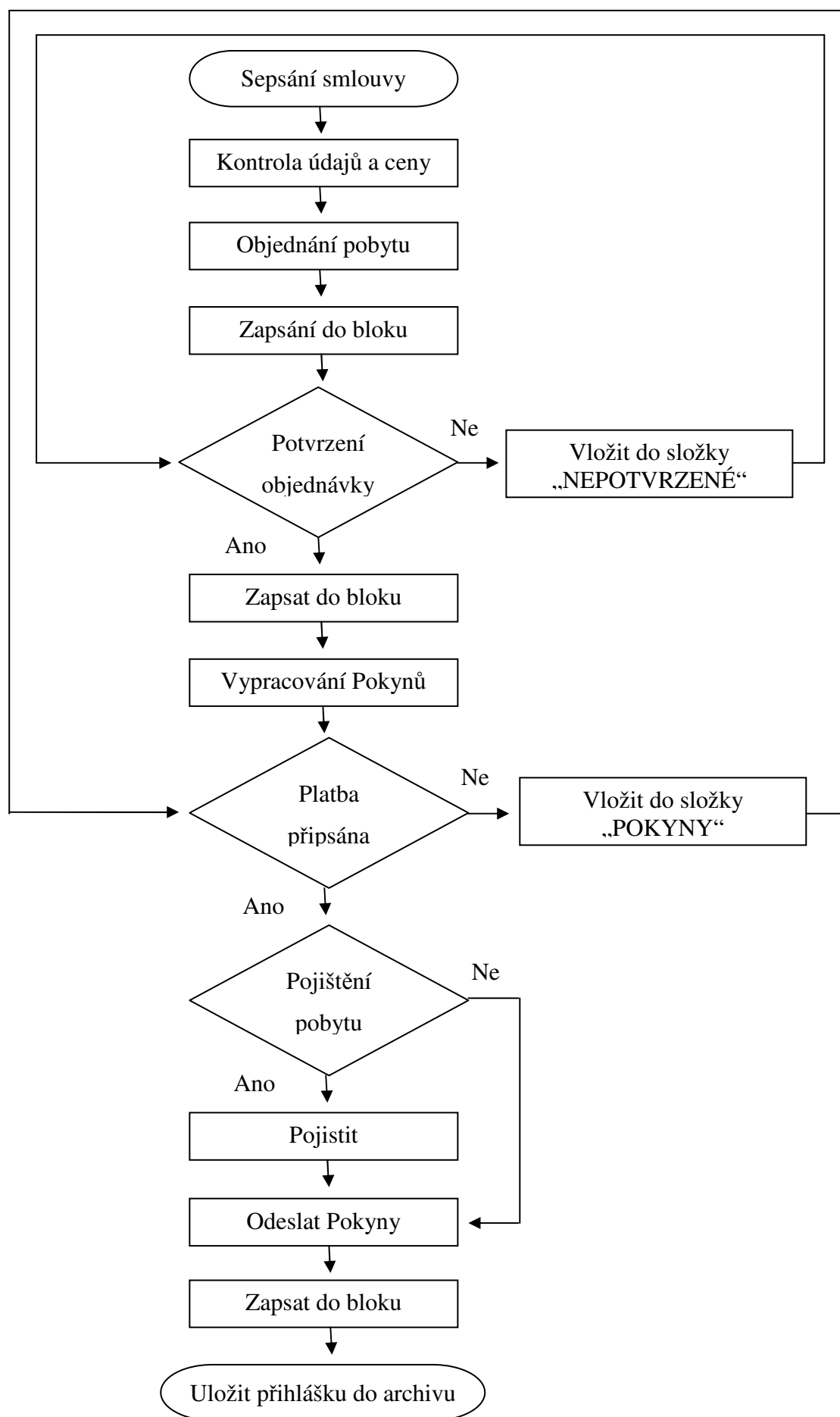
V podniku Rekrea jsme se nesetkali s popisem pracovního místa, který by odpovídal požadavkům a odpovědnostem, které jsou na zaměstnance kladeny. Zaměstnanci jsou srozuměni se zněním svých úkolů, přesto se domníváme, že existence popisu pracovního místa by zde byla vhodná, aby se odstranilo plýtvání s časem, drobné nedostatky a zlepšila se tak efektivita práce každého samotného zaměstnance.

Pracovní postup v podniku Rekrea Ostrava můžeme specifikovat těmito kroky:

1. zaujmout potenciálního klienta,
2. vytvořit příjemnou atmosféru a navázat s klientem kontakt,
3. nabídnout klientovi službu podle jeho požadavků.
4. podnítit v klientovi důvěru v cestovní kancelář,
5. sjednat obchod podle smluvních podmínek,
6. péče o klienta,
7. uzavření obchodního případu,
8. následná komunikace v případě zájmu klienta.

## 4.3 Postupový diagram práce

Dalším krokem je sestavení postupového diagramu jako nástroje zobrazujícího pořadí činností, které musí proběhnout v určitém chronologickém sledu. Při pozorování a analýze procesů v podniku Rekrea Ostrava jsme zaznamenali jednotlivé etapy zpracování případu a navrhli jsme postupový diagram pro větší přehlednost jednotlivých úkolů. Grafická podoba pomůže novým zaměstnancům lépe se orientovat v zavedeném pracovním tempu. Díky němu se stává práce lépe kontrolovatelná, a tudíž efektivnější. Postupový diagram v práci je znázorněn na obrázku 4.1.

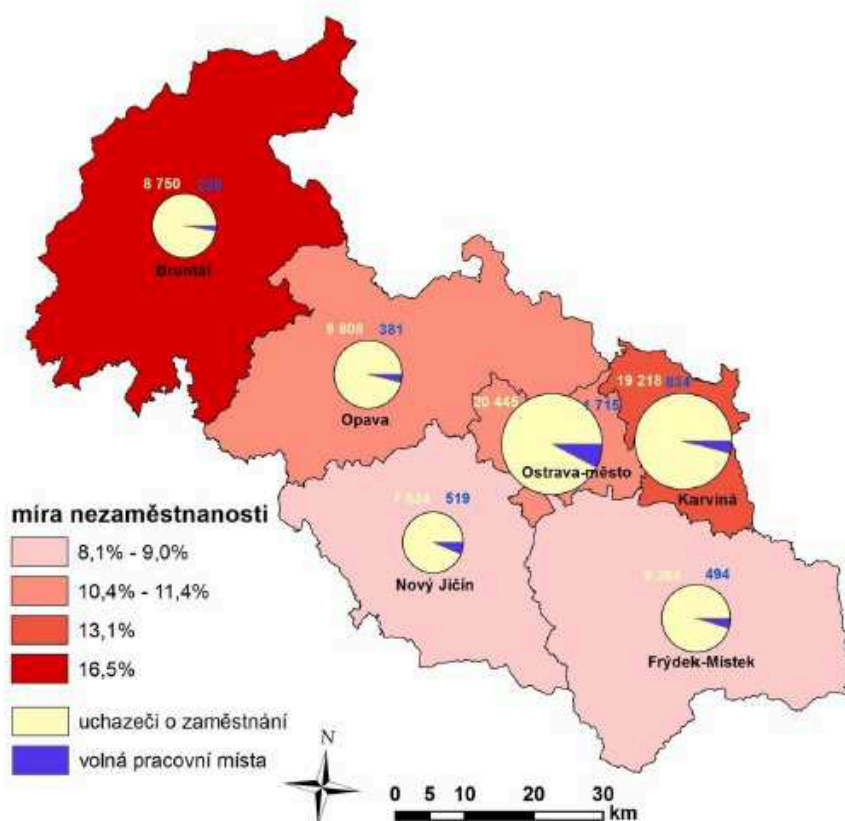


Obrázek 4.1

## 4.4 Analýza fluktuace

Od ledna 2009 OSSZ v Moravskoslezském kraji nevede přehled o vývoji počtu malých podniků a jejich pojištěnců (zaměstnanců u podniků se stavem do 25 osob), ale sleduje tyto údaje za všechny zaměstnavatelské subjekty podle počtu pojistných vztahů. Úřad práce, který údaje o malých podnicích pravidelně získával a využíval pro výpočet celkové zaměstnanosti v daném okrese, není tak nadále schopen pokračovat ve sledovaných časových řadách a může využívat pouze své interní údaje z monitoringu zaměstnavatelů s počtem 26 a více osob a ze zdrojů OSSZ pouze údaje o počtu OSVČ.

Střední hodnota fluktuace je v ČR 14,8 %, ale u některých organizací dosahuje i 25 %. Doporučená míra při tom je mezi 5 – 10 %. S fluktuací souvisí i míra nezaměstnanosti, která se odchodem zaměstnanců zvedá. Na obrázku 4.2 vidíme míru nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v roce 2011. V okrese Ostrava v roce 2011 byla míra nezaměstnanosti vyčíslena na 11,7%.<sup>30</sup>



Obrázek 4.2

<sup>30</sup> REFERÁT TRHU PRÁCE ÚŘADU PRÁCE ČR - KRAJSKÉ POBOČKY V OSTRAVĚ. *Analýza stavu a vývoje trhu práce v Moravskoslezském kraji v roce 2011 a předpokládaný vývoj v roce 2012* [online]. Ostrava: Úřad práce ČR - krajská pobočka v Ostravě, 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/otkraj1211.pdf>

#### 4.4.1 Analýza fluktuace v Rekrea Ostrava

V následující tabulce 4.1 uvádíme počty zaměstnanců v Rekrea Ostrava v letech 2009 až 2012. Z údajů budeme dále počítat ukazatele míry fluktuace zaměstnanců, jmenovitě ukazatel míry odchodů a index stability. V grafu 4.1 vyjádříme počty stálých zaměstnanců a brigádníků v jednotlivých letech.

Rok	Celkem zaměstnanců <sup>31</sup>	Počet stálých zaměstnanců <sup>32</sup>	Brigádníci a praktikanti	Počet odchozích <sup>33</sup>	Počet příchozích <sup>34</sup>
2009	9	5	4	1	3
2010	11	7	4	2	1
2011	12	6	6	3	1
2012	9	4	5	3	2

Tabulka 4.1

##### 1. Míra odchodů (MO) v %

(Počet odchozích/celkový počet zaměstnanců) . 100%

$$MO_{2009} = 11,11\%$$

$$MO_{2011} = 25,00\%$$

$$MO_{2010} = 18,18\%$$

$$MO_{2012} = 33,33\%$$

Z výsledků je patrné, že trend odchodů zaměstnanců je vzrůstající od roku 2009, kdy hodnota ukazuje 11,11% do roku 2012 kdy je míra odchodů 33,33%.

##### 2. Index stability (IS) v %

(Počet stálých zaměstnanců/počet zaměstnanců celkem) . 100%

$$IS_{2009} = 55,60\%$$

$$IS_{2011} = 50,00\%$$

$$IS_{2010} = 63,64\%$$

$$IS_{2012} = 44,44\%$$

<sup>31</sup> Na konci roku

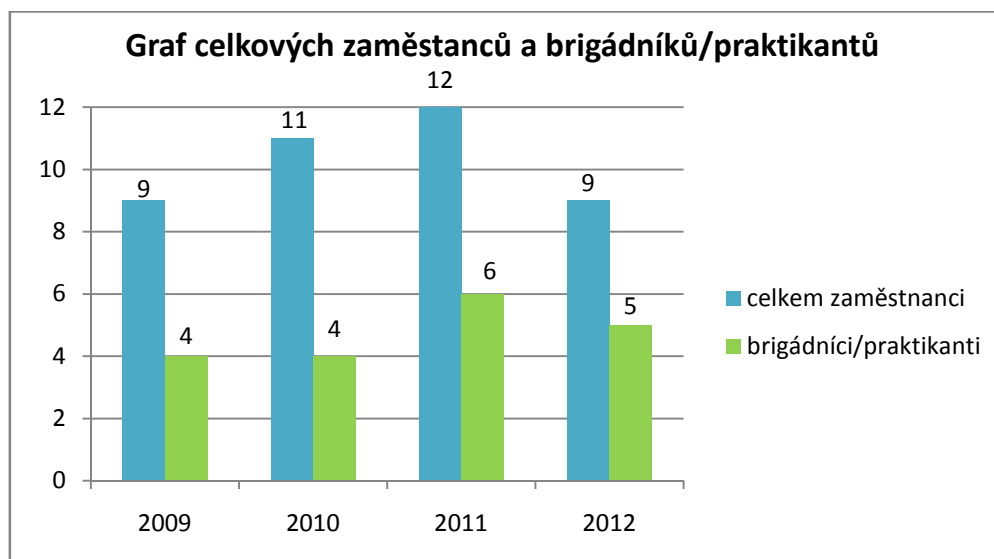
<sup>32</sup> V podniku déle než 1 rok

<sup>33</sup> Vyjma brigádníků a praktikantů

<sup>34</sup> Vyjma brigádníků a praktikantů

Index stability je uváděn jako vylepšený ukazatel míry odchodů. Podle propočtených údajů jsme zjistili, že index stability má klesající trend. Od roku 2009 do roku 2012 zaznamenáváme pokles indexu stability na 44,44% v roce 2012.

### 3. Graf celkových zaměstnanců a brigádníků/praktikantů v jednotlivých letech



Graf 4.1

V grafu 4.1 jsou zobrazeny počty celkových zaměstnanců, brigádníků a praktikantů za jednotlivé roky 2009 – 2012. Modrá barva zobrazuje počet celkových zaměstnanců v jednotlivých letech ve firmě a zelená barva zobrazuje počet brigádníků a praktikantů v jednotlivých letech. Z grafu je patrné, že do roku 2011 narůstal počet stálých zaměstnanců na úkor brigádníků a v roce 2012 došlo k poklesu stálých zaměstnanců z 12 na 9. Rovněž se snížil stav brigádníků/praktikantů v roce 2012.

#### 4.4.2 Náklady na fluktuaci v Rekrea Ostrava

Náklady na fluktuaci mají přímý vliv na náklady podniku. V následujících dvou tabulkách se pokusíme shrnout náklady spojené s odchodem zaměstnance a náklady spojené s náborem nových zaměstnanců. Nákladové položky rozdělujeme nejprve na náklady přímé, u kterých můžeme vyčíslit jejich pravděpodobnou hodnotu (viz tabulka 4.2), a na náklady nepřímé, u kterých nemůžeme s přesností určit jejich hodnotu (viz tabulka 4.3).

<b>Nákladové položky přímé náklady</b>	<b>Částka v Kč</b>
Inzerce (www.prace.cz)	2 299 Kč
Nábor a výběrové řízení (obvolání kandidátů, pohovory v průměru 6 lidí = 3 hodiny práce)	2 400 Kč
Výdaje na uchazeče (nápoj, tužka, papír)	30 Kč
Lékařská prohlídka	300 Kč
Zaškolení a zapracování	1 250 Kč
Administrativní náklady (papír, kancelářské potřeby)	100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 379 Kč</b>

Tabulka 4.2

#### **Nákladové položky nepřímé náklady (nelze vyčíslit)**

Plat a výhody zaměstnanců za zpracování údajů
Čas členů managementu (na nábor nového zaměstnance, popř. jeho adaptaci, zaučení a kontrolu)
Čas pracovníka vykonávajícího přímý dohled (řešení vzniklých problémů a kontrola práce nového pracovníka)
Čas instruktáže pro nové zaměstnance
Doba výcviku
Kalkulace promarněných příležitostí
Narušení fungování zákaznického servisu, přechody ke konkurenci, ztráta klientů

Tabulka 4.3

## **4.5 Focus group**

### **Zadání**

V rámci diplomové práce Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku je cílem mapovat názory a postoje respondentů k důvodům odchodů zaměstnanců, jejich příčiny a důsledky. Tento výzkum byl prováděn pomocí techniky focus group.

### **Teoreticko-metodologická východiska**

Cestovní ruch představuje u nás i ve světě velmi dynamicky se rozvíjející segment ekonomiky. Svým objemem tržeb se řadí ve světě na třetí místo za



petrochemický a automobilový průmysl a rovněž rozsahem zaměstnanosti a tvorbou pracovních příležitostí patří mezi nejvýznamnější ekonomická odvětví.

Současná česká a evropská společnost prochází řadou změn. K těm nejzávažnějším patří změny demografické. Česká společnost stárne a příčinou jsou změny na obou koncích věkového pásma. To sebou přináší řadu změn, například v souvislosti se zaměstnaností. Mění se pohled na kariéru jako celoživotní dráhu jedince. Budou lidé preferovat střídání několika zaměstnání v rámci své profesní dráhy nebo bude naopak jejich cílem nalézt pracovní místo, kde zůstanou co nejdéle a najdou tak své pracovní uplatnění tam, kde se mohou dále rozvíjet? Jakým způsobem se budou podniky snažit udržet si stávající zaměstnance?

### **Předmět výzkumu**

Předmětem výzkumu je zkoumání jednotlivých příčin odchodů pracovníků. To může poskytnout velmi důležité podklady pro zlepšování pracovních podmínek, stylu řízení, mezilidských vztahů a péči o zaměstnance v podniku. Jelikož se příčiny odchodů mohou odlišovat z hlediska mužů a žen, z hlediska věku nebo vzdělání, atd., zkoumáme zpravidla příčiny odchodů u každé takovéto skupiny zvlášť. Mnohé nám to řekne pro potřeby řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. Zkoumáme přitom nejen odchody z podniku jako celku, ale výhodné je zkoumat i příčiny toho, co zaměstnance vedlo k odchodu ze zaměstnání.

### **Objekt výzkumu**

Objektem výzkumu je skupina respondentů ve věku 18 – 36 let, dále nespecifikovaná, ale vzdělanostně a věkově heterogenní.

### **Realizace a poznatky**

Focus group se zúčastnilo 7 respondentů, z toho všichni respondenti byly ženy. V průběhu focus group se většinou respondenti vyjadřovali postupně k dané otázce, někdy vznikla diskuse či reakce na odpověď osoby, která odpovídala aktuálně. Převážně se odpovědi nevyklučovaly.

Odpovědi jsme zapisovali do záznamových archů, a po provedení focus group jsme tyto odpovědi sumarizovali a výsledky interpretujeme níže.

## **Výzkumné cíle**

1. Zjistit, jak je vnímán podnik
2. Zjistit názory na podnik z pohledu etické organizace
3. Zjistit, co zaměstnance vedlo k odchodu
4. Zjistit, jak dlouho v podniku setrvali a kdy podnik opustili
5. Zjistit, jaká změna by zaměstnance vedla k rozhodnutí zůstat v podniku
6. Zjistit, jaké jsou pracovní vztahy na pracovišti
7. Zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím

## **Otázky**

1. Co se vám prvně vybaví, když zmíníme podnik Rekrea Ostrava?
2. Vnímáte podnik jako etickou organizaci?
3. Proč jste se rozhodli opustit podnik?
4. Jak dlouho předem jste uvažovali o změně zaměstnání?
5. Co byste v podniku změnili?
6. Jak jste spokojeni s pracovními vztahy s kolegy na pracovišti?
7. Jak jste spokojeni s pracovními vztahy s přímým nadřízeným na pracovišti?
8. Vyhovuje vám pracovní doba?
9. Myslíte si, že váš pracovní a soukromý život jsou v rovnováze?
10. Jak hodnotíte pracovní prostředí podniku?

## **Diskuse**

*Co se vám prvně vybaví, když zmíníme podnik Rekrea Ostrava?*

Cestovní kancelář v centru Ostravy na rohu ulice Českobratrské a Nádražní, která nabízí klientům rekreaci a pobyty zejména v hotelech, lázních, kempech, apartmánech a domcích u nás v České Republice a na Slovensku. Výlohy podniku ukazují aktuální nabídku zájezdů partnerských cestovních kanceláří. Podnik poskytuje doprovodné služby veřejnosti, jako prodej dálničních známek, převod peněz Western Union, směnárna. Rekrea Ostrava místo, kde je každá minuta drahá a musí se 100% využít pracovní čas.

### *Vnímáme podnik jako etickou organizaci?*

Je zřejmé, že zaměstnanci jsou mnohem citlivější na dodržování etických pravidel než dříve. Jedná se jednak o vztahy mezi zaměstnanci na stejné pozici, ale i o vztahy mezi lidmi, kteří jsou na odlišné pozici v rámci podnikové hierarchie. Na řadu přišla témata odměňování, rozdělování práce, diskriminace. I přesto, že podnik nemá stanoven etická pravidla a zaměstnanci o nich předtím nepřemýšleli, podnik se podle jejich slov jeví jako etická organizace.

### *Proč jste se rozhodli opustit podnik?*

Zdravotní problémy, které se objevily při práci, namáhavá práce, ne z hlediska fyzického, ale je to práce vyžadující značné duševní a nervové vybavení. Zdravotní důvody donutily zaměstnance změnit práci. Nesplněná očekávání – pracovní režim. Pracovní doba v podniku je rozdělena na dvě směny, první směna začíná v 8.00 hod. ráno a končí v 16.30 hod. odpoledne. Druhá směna začíná v 10.00 hod. ráno a končí v 18.00 hod. v podvečer. V období sezony byli zaměstnanci v práci déle, než je jejich pracovní doba stanovena ve smlouvě, a tyto přesčasy nebyly zvlášť peněžité ani jinak odměněny. Klient je vždy na prvním místě, a proto nezáleží na tom, zda vám jede autobus nebo vlak domů, když je potřeba zůstat v práci déle, prostě se musí v práci zůstat. Dalším důvodem bylo rychlé pracovní tempo, jednotliví pracovníci jsou na sobě závislí a postupy práce musí být vykonány v určitém řádu. Pokud ale nastane situace, že je třeba jednat rychle, např. klient si koupí zájezd a ještě ten den odjíždí, musí se pracovní tempo zrychlit. Což pak může vést k chybám, nedorozumění a nakonec k poklesu nálady v práci. Je třeba si uvědomit, že je to práce s lidmi a lidé jsou různé povahy, proto jedním z důvodů bylo také uvedeno, že je práce s lidmi vyčerpává. Pracovní podmínky v podniku hrály značnou úlohu při rozhodnutí odejít ze zaměstnání. Nedostatek vlastního prostoru pro odpočinek při polední přestávce, hluk v kanceláři z hlavní ulice rozptyloval při práci, vyrušování z pracovní činnosti, kdy bylo hned nutné udělat jinou práci. Jeden z respondentů uvedl, že prostředí v podniku je nevyhovující pro rozvoj jedince. V rámci kariéry není možný další pracovní posun na vyšší žebříček, protože je to malý podnik a všichni zaměstnanci jsou převážně na stejné úrovni. Lepší nabídka zaměstnání a nevyužívání kvalifikace a dalších pracovních schopností vedly k odchodu z podniku. Neracionální dojížděka do práce na dosavadní pracoviště, popřípadě vzrůst nákladů na dojíždění. Vzdálenost od místa bydliště, kdy zaměstnanec

dojížděl denně hodinu a půl do práce vlakem, přitom když bylo nutné v práci zůstat o pár minut déle, zaměstnanec nestihl vlak, a tudíž strávil přinejmenším další hodinu svého času ze soukromého života dojížděním z práce domů. Špatné vztahy s nadřízeným, nespokojenost se mzdovým ohodnocením, odměna neúměrná množství a kvalitě vykonané práce či odpovědnosti.

*Jak dlouho předem jste uvažovali o změně zaměstnání?*

Tři měsíce měla zaměstnankyně připravenou výpověď u sebe v šuplíku v pracovním stole. Jedné, co ji bránilo výpověď podat, bylo vědomí, že situace s nezaměstnaností na Ostravsku se stále zhoršuje a měla obavy, že by nenašla rychle jiné adekvátní zaměstnání. Další respondent ukončil pracovní poměr po 5 měsících působení v podniku a tvrdil, že o změně zaměstnání uvažoval již od začátku. Tato práce byla jen přechodným obdobím a více by už u tohoto podniku o práci nežádal. Další z respondentů uvedl pátý týden po nástupu do práce, kdy ještě běžela zkušební doba.

*Co byste v podniku změnili?*

Toalety. Na pracovišti jsou zaměstnání muži i ženy a společně sdílí jednu toaletu. Navrhovali, aby se zmenšil prostor zadní kanceláře a vytvořil se taky malý koutek pro zaměstnance, kde si mohou odložit kabáty a osobní věci. Při kontaktu s klienty v přední kanceláři není dostatek prostoru při uzavírání smlouvy, je zde jeden pult se dvěma křesly, kde se mohou klienti pohodlně posadit a listovat katalogy, ale když přijde do podniku více klientů najednou, ostatní musí stát nebo sedět naproti další referentce, která je obsluhuje. Ta ale nemá tolik prostoru a navíc počítač mezi ní a klienty vytváří nepříjemnou bariéru při komunikaci. Respondenti uvedli, že by uvítali zaměstnanecké výhody ve formě stravenek nebo den volna navíc. Zároveň by uvítali lidský přístup nadřízených, protože všichni jsme lidi a občas děláme chyby. V tomto podniku se za každou chybu platí.

*Jak jste spokojeni s pracovními vztahy s kolegy na pracovišti?*

Vztahy s kolegy na pracovišti jsou relativně dobré. Nedá se říci, že bychom byli s kolegy důvěrní přátelé, ale dokážeme si popovídat, zasmát se a poradit si, když si nevíme rady. Vztahy s kolegy byly vesměs dobré, ale pracovní tempo příliš rychlé, zejména v letních měsících, kdy vrcholila sezona prodeje a zaměstnanci pociťovali tlak, stres a nedostatek času. V důsledku toho se vyhrotila i komunikace s kolegy.

*Jak jste spokojeni s pracovními vztahy s přímým nadřízeným na pracovišti?*

Nespokojeni, přímý nadřízený je autoritativní, neumí motivovat zaměstnance, zadává přebytek úkolů, nemá pochopení pro omyly a sám přitom občas chybu udělá. Co se týče osobnosti, tak byla popsána respondenty jako osoba se smyslem pro detail, vše musí být provedeno pečlivě, bez jediné chybičky a v co nejkratším čase.

*Vyhovuje vám pracovní doba?*

V podstatě ano, rozdělení na směny je vyvážené a vzhledem k tomu, že se směny střídají každý týden, není nikdo zvýhodněn. Problémem však nastává výběr dovolené, a to zejména pro matky s dětmi. V období hlavní sezony v měsících červen-září dostanou zaměstnanci dovolenou jen sporadicky. A pokud ano, jen pár dní na vyřízení nejnutnějších neodkladných záležitostí. Jeden z respondentů uvedl jeden z důvodů odchodu ze zaměstnání práce nemožnost vzít si dovolenou během léta – pokud máte doma malé děti a rádi byste s nimi jeli na dovolenou, práce v cestovním ruchu není to pravé místo. Hodně diskutovaná byla otázka týkající se obědové pauzy – polední přestávky. Ve firmě máte nárok na 30 minut denně, ani minutu navíc. Pokud odcházíte z kanceláře, nesmíte se zpozdít ani o minutu. Vzhledem k tomu, že prostory vyhrazené pro zaměstnance se nachází na spojovací chodbě z hlavní kanceláře do zadní kanceláře, zaměstnanci raději volí možnost trávit svou polední přestávku mimo kancelář.

*Myslíte si, že váš pracovní a soukromý život jsou v rovnováze?*

Jednou z odpovědí bylo rozhodně ne, protože respondent musel přemýšlet o práci i v době, kdy se vrátil domů. Když zajišťujete třeba dovolenou pro velmi váženého klienta, stále se vám honí hlavou otázky typu: „Zarezervovala jsem správný hotel?“, „Dostali klienti pokyny k odletu?“, „Informovala jsem je o stravování v hotelu?“, „Byli klienti srozuměni s podmínkami cestovního pojištění?“ atd. Pracovní život narušoval soukromý život ve smyslu zdravotních komplikací. Stres, nervozita a přepracovanost se podepsaly na fyzické stránce člověka.

*Jak hodnotíte pracovní prostředí podniku?*

Čisté pracovní prostředí, živé barvy, květiny, dostatek světla, klimatizace, tyto všechny položky přispívají k příjemnému prostředí v podniku. Počítač, tiskárna, scanner jsou k práci nezbytně nutné a tyto jsou k dispozici všem zaměstnancům. Vybavenost

kanceláři respondenti vesměs hodnotili pozitivně. Co stojí za zmínku je, že zaměstnanci vnímají pracovní prostředí v nepřítomnosti nadřízeného uvolněnější, klidnější a méně hektické. Během pracovní doby nemohou používat soukromé mobilní telefony, na stole nesmí ležet hrnek s kávou nebo čajem, obědovou pauzu tráví na chodbě, kudy každou chvíli projdou kolegové.

### **Závěry výzkumu**

Z průzkumu u odchozích zaměstnanců byly získány informace, které se staly podkladem pro hlubší analýzu stavu spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků této analýzy budou následně navržena jednotlivá opatření vedoucí ke snížení fluktuace. Na závěr můžeme říci, že výzkumem se vždy pouze přibližujeme realitě, nikdy naše poznání reality není jejím přesným obrazem.

## 5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V kapitole páté se specializujeme na interpretaci výsledků průzkumu a na základě výpovědí respondentů navrhneme opatření vedoucí ke snížení fluktuace.

### 5.1 Nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců

Z průzkumu provedeného formou focus group jsme vybrali nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců, které jsou:

- *Pracovní místo nesplňuje očekávání zaměstnance.*

Situace, kdy pracovní místo nesplňuje očekávání zaměstnance, ať už se jedná o mzdové ohodnocení, spokojenost na pracovišti nebo pracovní režim, může být problémem nejen podniku, ale i zaměstnance, který špatně odhadl situaci a pozici v organizaci. Příčinou může být i pocit, že nikdo nenaslouchá nápadům zaměstnanců.

- *Nedostatek vlastního prostoru k růstu, nevyužívání svých schopností.*

Nadřazení málo motivují své zaměstnance k vyšším výkonům, zaměstnanci jsou pak prací znuzeni nebo se jim začíná zdát stereotypní a mají sklon dělat chyby. Manažeři by měli rozdělovat úkoly tak, aby práce byla zajímavá i pro jejich podřízené. Rovněž nevyužívání lidského potenciálu je plýtvání lidskými dovednostmi a znalostmi.

V České republice tento důvod nepředstavuje v současné době takové problémy, neboť pracovní trh na tom není nejlépe. Většina zaměstnanců chápe, že v současné době nenajde tolik příležitostí k růstu a obdobná situace by byla i jinde.

- *Vzdálenost od místa pracovního výkonu.*

Ačkoli podle portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz) jsou v dnešní době Češi ochotni kvůli zaměstnání překonávat i delší vzdálenosti<sup>35</sup>, v podniku Rekrea Ostrava je tento problém jedním z nejdiskutovanějších. Zaměstnanci musí být v práci načas, žádné zpoždění se

---

<sup>35</sup> Aktuality z trhu práce: Pětina lidí zvažuje stěhování za prací. In: *Prace.cz: Nejvíce nabídek na českém internetu* [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/petina-lidi-zvazuje-stehovani-za-praci>

netoleruje, a pokud ano, zaměstnanec pak musí zůstat v práci déle, aby nahradil ztracený čas při příchodu do práce.

- *Špatné vztahy s nadřízeným.*

Mnohým českým manažerům prospěla snaha o neformálnější a méně okázalý přístup a chování. Nejde o to, aby se manažeři chovali za každou cenu „kamarádsky“ nebo aby si se svými pracovníky začali tykat. Jde spíše o to, aby se řídicí pracovníci naučili více důvěřovat sami sobě i svým podřízeným, aby se nebáli projevovat jako obyčejní lidé, kteří mají také své slabosti a omyly, aby masku dokonalosti a nahradili férovým a otevřeným jednáním.

- *Neadekvátní odměna za práci.*

Postup, začleňování a hlavně dodržování etických pravidel je zvláště v českém prostředí stále na začátku. Zaměstnanci problém vidí nejvýrazněji v otázce odměňování za chování, které je ve většině případů naprosto neadekvátní. Podporou ve formě bonusů se samozřejmě zvyšuje motivace zaměstnanců. Odměna za práci není jen ve formě mzdy, tedy hodnotě peněz, ale i ve formě osobního ohodnocení, pochvaly a uznání, které zaměstnancům chybí, a právě ty dokážou velmi motivovat k pracovnímu výkonu.

- *Nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem.*

Příčiny odchodu ze zaměstnání mají původ ve stresu, například přepracovanost, osobní konflikty s vedoucími nebo kolegy, nucené přesčasy, apod. Není pak divu, že lidé volí jinou nabídku zaměstnání, pokud mají tu příležitost. Takové jednání je potřeba nahradit věcným, korektním a kolegiálním přístupem k lidem.

## **5.2 Návrhy a doporučení**

Na základě průzkumu pomocí techniky focus group, výpovědí respondentů a analýzy fluktuace zaměstnanců v podniku navrhujeme tato doporučení:

- *Vytvořit popis pracovního místa.*

Nově příchozí zaměstnanci do podniku nemají ucelenou představu o pracovním postupu v cestovní kanceláři. Proto navrhujeme, aby byl vytvořen popis pracovního



místa a zaměstnanec by se tak lépe seznámil s jeho pracovními povinnostmi a právy, rovněž by se redukoval počet školitelů, kteří jsou potřební k zaškolení nového zaměstnance. V důsledku tohoto opatření se zkrátí čas na školení nového zaměstnance a zefektivní se pracovní tempo celého týmu v podniku. Popis pracovního místa, který jsme navrhli, je uveden v následující podkapitole.

- *Krátké a výstižné ranní porady se zaměstnanci na začátku každého dne.*

Praxe ve větších podnicích prokázala, že malé porady se zaměstnanci každý den jsou mnohem účinnější než hodinová sezení v zasedací místnosti a debatování o všem možném. Doporučujeme, aby se v podniku zavedly krátké pětiminutové ranní porady, kde bude vyjádřeno, co je prioritou číslo jedna v ten daný den, jaké úkoly se musí stihnout a které úkoly se mohou odložit na později. Zároveň doporučujeme dát prostor i zaměstnancům, aby vyjádřili své názory, obavy nebo návrhy na zlepšení.

Správná komunikace se zaměstnanci je nezbytná pro úspěch každého podniku. Nedostatečná informovanost a špatně zvolený způsob komunikace vedou k demotivaci k pracovním výkonům v zaměstnání, dlouhodobě k výraznému snížení produktivity práce zaměstnanců, a nakonec i k odchodům ze zaměstnání. Vždy je ku prospěchu věci, když se zaměstnanci komunikujeme otevřeně, když si na zaměstnance uděláme čas, pokud nás o to žádají, vyslechneme jejich stanoviska a kritiky, a tyto spravedlivě a pokud možno objektivně posoudíme.

- *Změna systému odměňování a motivace.*

Schopní, zkušení a motivovaní zaměstnanci jsou zpravidla to nejcennější, co každá organizace má. Na našem trhu působí již řadu let poradenské podniky, které pomáhají nalézt optimální způsob komunikace se zaměstnanci. Kvalitní komunikace patří mezi základní stavební kameny úspěšné a dobře fungující organizace.

Zaměstnance lze motivovat nejen penězi, ale zároveň i nepeněžní formou odměny, například nabídkou školicích programů, rozvoje osobnosti, vzdělávacích kurzů, apod. V podniku není tolik příležitostí pro vyšší postup, proto doporučujeme nabídnout zaměstnancům možnost rozšířit si znalosti a dovednosti prostřednictvím různých kurzů a školení.

- *Vytvořit příjemné prostředí pro odpočinek v pracovní době.*

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci tráví většinu svého volného času během obědové pauzy mimo kanceláře podniku. Jedním z důvodů může být i skutečnost, že zaměstnancům v podniku opravdu schází místo, kde by si mohli odpočinout, najíst se nebo krátce relaxovat. Naše doporučení managementu je zajistit pro zaměstnance adekvátní místo, kde by měli svůj prostor a čas na zákonně povinnou pracovní přestávku. Každý občas potřebuje trochu soukromí, a to i v pracovním čase.

- *Aplikovat výstupní rozhovor s odcházejícími zaměstnanci.*

Zaměstnanci, kteří se sami ze své vůle rozhodnou ukončit pracovní poměr, nemají povinnost oznamovat důvody svého rozhodnutí nadřízeným. Doporučujeme provést strukturovaný výstupní rozhovor s odcházejícím zaměstnancem, což může podniku přinést mnoho postřehů. Strukturovaný znamená, že je vedený podle určitých, předem stanovených pravidel. Osnova takového rozhovoru je pro všechny zaměstnance totožná. Výstupní rozhovor rekapituluje pracovní dráhu v podniku. Porovnává také očekávání, se kterými zaměstnanci do podniku vstupovali, s hodnocením skutečnosti, a zjišťuje důvody rozhodnutí zaměstnání opustit.

Pokud jsou výstupní rozhovory vhodně realizovány, slouží jako dobrý nástroj pro zpětnou vazbu pro manažery. Díky němu získají informace, které se dají považovat za poměrně objektivní.

## **5.2.1 Popis pracovního místa**

### **Název pracovního místa**

Prodejce a administrativní pracovník cestovní kanceláře

### **Sektor**

Cestovní ruch

Prodejce v cestovní kanceláři zajišťuje prodej tuzemských a zahraničních zájezdů a poskytuje informace klientům cestovní kanceláře, vypravuje dokumenty a další administrativní úkoly spojené s chodem cestovní kanceláře a klientem.

### **Pracovní činnosti**

- jednání s klienty cestovní kanceláře,
- poskytování informací k jednotlivým zájezdům,
- prodej zájezdů a poskytovaných služeb,
- vyřizování reklamací,
- vedení podnikových evidencí (prodané smlouvy, rozjednané smlouvy, uzavřené smlouvy, kniha rezervací)

### **Pracovní podmínky**

- pracovní stůl a židle,
- počítač s příslušenstvím,
- telefon.

### **Kvalifikační požadavky**

- střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru hotelnictví a cestovní ruch,
- nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání,
- nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou.

### **Měkké dovednosti**

- komunikace s klienty,
- spolupráce a tvořivost,
- uspokojování potřeb klienta,
- aktivní přístup,
- zvládání stresových situací,
- vyhledávání v informacích,
- ochota naslouchat.

### **Obecné dovednosti**

- počítačová způsobilost (MS Word, Excel, Power Point, Internet Explorer),
- právní povědomí o cestovním ruchu,
- zeměpisné znalosti,
- jazyková způsobilost v češtině,
- jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce (anglický, německý jazyk).

**Odborné dovednosti**

- prodej nabízených služeb podle požadavků zákazníka,
- vedení podnikových evidencí (prodané smlouvy, rozjednané smlouvy, uzavřené smlouvy, kniha rezervací),
- vyřizování reklamací zákazníků včetně jejich evidence do bloku,
- kalkulace poskytovaných služeb,
- projednávání operativních záležitostí s obchodními partnery.

**Odpovědnost**

- odpovědnost za škodu v důsledku výkonu práce.

**Zdravotní omezení**

- poruchy vidění.

## 6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo nalézt příčiny odchodu zaměstnanců ve vybraném podniku a analyzovat je. Při zpracování teoretického podkladu práce jsme vycházeli z odborné literatury, vykládali jsme zejména kapitoly příčiny a důsledky odchodu zaměstnanců, metody měření fluktuace, klíčové parametry fluktuace a podnikovou kulturu. Dále jsme uvedli pracovní místo a pracovní role. Rovněž spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich rozhodnutí práci opustit.

V praktické části jsme poznatky získané studiem literatury následně aplikovali na vybranou organizaci a provedli analýzu aktuálního stavu. Zkoumali jsme především pracovní podmínky v podniku, spokojenost zaměstnanců a důvody odchodu zaměstnanců. Na základě takto získaných výsledků jsme navrhli doporučení a možnosti, které by mohly vést ke snížení počtu zaměstnanců, kteří z podniku dobrovolně odcházejí.

Při analýze příčin odchodu zaměstnanců z podniku se obvykle soustředíme především na ty příčiny, které podnik může odstranit nebo alespoň zmírnit. Užitečné je přitom zkoumat formy i příčiny v kombinaci s dalšími strukturálními znaky odcházejících zaměstnanců (pohlaví, věk, kategorie, povolání či zaměstnání, kvalifikace, vzdělání, rodinný stav, atd.). Ve vybraném podniku tvoří zaměstnanci heterogenní složku s převahou žen (zaměstnanci jsou především ženy ve věku 18-35 let).

Mezi nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců uvádíme tyto: pracovní místo nesplňuje očekávání zaměstnance, nedostatek vlastního prostoru k růstu, nevyžívání svých schopností, vzdálenost od místa pracovního výkonu, špatné vztahy s nadřízeným, neadekvátní odměna za práci a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

V diplomové práci jsme navrhli postupový diagram, který slouží pro lepší orientaci v jednotlivých pracovních postupech a umožňuje tak novým zaměstnancům lépe si navyknout na pracovní postup. Aby bylo dosaženo spokojenosti zaměstnanců, měli by manažeři zacházet se všemi zaměstnanci spravedlivě. Mnohé podniky dělají tu chybu, že se zaměřují na vytváření pravidel pro zaměstnance. Nicméně bychom rádi zmínili, že podnik nevlastní zaměstnance, a ti jsou nešťastní, když nemají možnost se

samostatně rozhodnout a vyjádřit své názory. Pokud se jim nedostává uznání za práci a jsou jen vedeni pravidly, často odcházejí za lepším zaměstnáním.

Další doporučení managementu jsou vytvořit popis pracovního místa, zavést krátké a výstižné ranní porady se zaměstnanci na začátku každého dne, změna systému odměňování a motivace, vytvořit příjemné prostředí pro odpočinek v pracovní době, aplikovat výstupní pohovor s odchozími zaměstnanci. Věříme, že některé z těchto doporučení by mohly zlepšit situaci v podniku a dosáhnout tak stabilizace zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

### a) Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

HORNER, Doogie. *Everything Explained Through Flowcharts: All of Life's Mysteries Unraveled, Including Tips for World Domination, Which Religion Offers the Best Afterlife, Alien Pickup Lines, and the Secret Recipe for Gettin' Laid Lemonade*. 1. Vyd. New York: HarperCollins, 2010. 160 s. ISBN 9780061826603.

JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.

KATCHER, Bruce L. a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si myslí vaši zaměstnanci a co s tím můžete dělat*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VAUGHN, Sharon, Jeanne SHAY SCHUMM a Jane SINAGUB. *Focus group interviews in education and psychology*. California: SAGE Publications, Inc., 1996. ISBN 0-8039-5892-7.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

#### b) Elektronické dokumenty a ostatní

Aktuality z trhu práce: Pětina lidí zvažuje stěhování za prací. In: *Prace.cz: Nejvíce nabídek na českém internetu* [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/petina-lidi-zvazuje-stehovani-za-praci>

DCK Rekrea Ostrava: *Jistota pro dovolenou od roku 1963* [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://dovolena.ck-rekrea.cz/static/o-dck-rekrea-ostrava.php>

ERBANOVÁ, Iveta. Fluktuace zaměstnanců. *Motiv8.cz* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>

ERTL, Jan. Fluktuace - diagnóza a léčba. *PersonAll Consulting* [online]. [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)

HÁJEK, Martin. Fluktuace bez závoje. *Vedeme.cz: Blog všem* [online]. 2007, 10.6.2012 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

REIß, Christian. Fluktuation. *Personaler Online* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

REFERÁT TRHU PRÁCE ÚŘADU PRÁCE ČR - KRAJSKÉ POBOČKY V OSTRAVĚ. *Analýza stavu a vývoje trhu práce v Moravskoslezském kraji v roce 2011 a předpokládaný vývoj v roce 2012* [online]. Ostrava: Úřad práce ČR - krajská pobočka v Ostravě, 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/otkraj1211.pdf>

ŠIMEK, Zdeněk. Retence a důvody fluktuace. *VŠEM: Blog všem* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace/>



Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, o pracovním poměru, skončení pracovního poměru, zákoník práce. In: *Business center.cz* [online].[cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
ATC	auto kemp
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DCK	družstevní cestovní kancelář
DIČ	daňové identifikační číslo
IČO	identifikační číslo občana
IS	index stability
mj.	mimo jiné
MO	míra odchodů
např.	například
OSSZ	Okresní správa státního zastupitelství
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam vzorců, obrázků, tabulek a grafů**

Vzorec 2.1 ..... str. 10

Vzorec 2.2 ..... str. 11

Obrázek 2.1 ..... str. 11

Obrázek 2.2 ..... str. 24

Obrázek 3.1 ..... str. 25

Obrázek 3.2 ..... str. 27

Obrázek 4.1 ..... str. 35

Obrázek 4.2 ..... str. 36

Tabulka 4.1 ..... str. 37

Tabulka 4.2 ..... str. 39

Tabulka 4.3 ..... str. 39

Graf 4.1 ..... str. 38

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1

## Příloha č. 1

Údaje platné ke dni: 21.10.2012 06:00 1/3

### Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného

Krajským soudem v Ostravě

oddíl C, vložka 16829

**Datum zápisu:** 22. srpna 1997

**Spisová značka:** C 16829 vedená u Krajského soudu v Ostravě  
zapsáno 22. srpna 1997

**Obchodní firma:** DCK Rekrea Ostrava s.r.o.  
zapsáno 22. srpna 1997

**Sídlo:** Ostrava, Nádražní 40, PSČ 702 99  
zapsáno 22. srpna 1997  
vymazáno 4. dubna 2011  
Ostrava - Moravská Ostrava, Nádražní 40, PSČ 702 00  
zapsáno 4. dubna 2011

**Identifikační číslo:** 253 79 178  
zapsáno 22. srpna 1997

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným  
zapsáno 22. srpna 1997

**Předmět podnikání:** činnost cestovní kanceláře  
zapsáno 22. srpna 1997  
vymazáno 5. března 2012  
koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
zapsáno 22. srpna 1997  
vymazáno 5. března 2012  
směnárenská činnost  
zapsáno 6. května 1999

vymazáno 5. března 2012

zprostředkovatelské služby

zapsáno 6. května 1999

vymazáno 5. března 2012

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

živnostenského zákona

zapsáno 5. března 2012

provozování cestovní kanceláře

zapsáno 5. března 2012

- Statutární orgán:**
- Jednatel:** Ing. Antonín Ježek, dat. nar. 31. prosince 1937  
Poříčí nad Sázavou, V obci 604 E  
zapsáno 22. srpna 1997  
vymazáno 1. února 1999
- Jednatel:** Dr. Josef Košek, dat. nar. 1. října 1941  
Praha 9, Českolipská 394  
zapsáno 22. srpna 1997  
vymazáno 1. února 1999
- Jednatel:** Doc. Ing. Endre Tóth, CSc., dat. nar. 25. května 1940  
Praha 3-Žižkov, Květinová 371/14  
zapsáno 1. února 1999  
vymazáno 6. května 1999
- Jednatel:** Ing. Aleš Rybiář, dat. nar. 10. ledna 1960  
Ostrava-Dubina, Norberta Frýda 8/157  
den vzniku funkce: 1. února 1999  
zapsáno 4. dubna 2011
- Jednatel:** Ing. Ivana Rybiářová, dat. nar. 18. března 1962  
Ostrava-Dubina, Norberta Frýda 8/157  
den vzniku funkce: 1. února 1999  
zapsáno 4. dubna 2011

**Způsob jednání:** Způsob jednání za společnost:  
Jménem společnosti jsou oprávněni její jednatelé jednat samostatně v plném rozsahu. Podepisují se tak, že k vyznačenému obchodnímu jménu společnosti připojí některý z nich svůj vlastnoruční podpis.  
zapsáno 22. srpna 1997  
vymazáno 1. února 1999

**Společníci:** Družstevní cestovní kancelář Rekrea, společnost s ručením omezeným  
Praha 1, Těšnov 5, PSČ 110 00  
Identifikační číslo: 485 82 883  
  
Ing. Aleš Rybiář, dat. nar. 10. ledna 1960  
Ostrava - Dubina, Norberta Frýda 8/157, PSČ 700 30

**Vklad:** 50 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

**Obchodní podíl:** 50 %  
zapsáno 4. dubna 2011

Ing. Ivana Rybiářová, dat. nar. 18. března 1962  
Ostrava - Dubina, Norberta Frýda 8/157, PSČ 700 30

**Vklad:** 50 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

**Obchodní podíl:** 50 %  
zapsáno 4. dubna 2011

**Základní kapitál:** 100 000,- Kč  
zapsáno 22. srpna 1997